

Heli Pöllänen

SISÄISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Osuuskauppa Arina

SISÄISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Osuuskauppa Arina

Heli Pöllänen
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Raahen tekniikan ja talouden kampus
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Heli Pöllänen

Opinnäytetyön nimi: Sisäisen yhteistyön kehittäminen – Osuuskauppa Arina

Työn ohjaaja: Sami Niemelä

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2011

Sivumäärä:41+7

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan, Osuuskauppa Arinan, sisäisen yhteistyön kehittämistä. Taloushallinnon ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä ei ole ennen tutkittu, minkä seurauksena päätin perehtyä asiaan. Työn tavoitteena on selvittää yhteistyön ongelmakohdat sekä löytää ratkaisuja niihin.

Opinnäytetyö koostuu toimeksiantajan esittelystä sekä teoreettisesta viitekehyksestä, jossa on perehdytty prosessien toimintaan, muutosviestintään ja oppivaan organisaatioon. Näiden avulla on koottu tekijät sisäisen yhteistyön muodostumiseen.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa hyödynnettiin tiedonkeruutapoina sähköistä kyselylomaketta sekä päälliköiden haastatteluita. Sähköinen lomake edustaa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja haastattelut kuuluvat kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Työn alustusvaiheessa luotiin taloushallinnon kanssa yhteistyössä pohja sähköiselle kyselylle. Tämä mahdollisti sen, että tutkittiin sitä mitä oli tarkoituskin tutkia, eli työ on validi. Haastattelujen tarkoitus oli syventää ja varmentaa kyselylomakkeesta ilmi tulleita asioita liiketoimintaryhmien mukaisesti. Haastattelujen luotettavuutta pyrittiin lisäämään haastattelujen nauhoittamisella ja litteroinnilla.

Työn tuloksena muodostui käsitys, mitä päälliköt ajattelevat taloushallinnosta ja mitä asioita tulisi kehittää. Keskeisimpinä asioina nousi esille ohjeistuksien kohdentaminen toimipaikkoihin sekä viestinnän sujuvuus. Näihin asioihin on otettu kantaa ratkaisuehdotuksissa. Opinnäytetyö on toistettavissa, joten työ on reliaabeli. Tällä hetkellä vastaukset olisivat samanlaiset, kuitenkin yhteistyötä ratkaisuehdotusten mukaisesti kehitettäessä tulokset todennäköisesti muuttuisivat.

Asiasanat: Sisäinen asiakkuus, prosessit, yhteistyön kehittäminen, muutosviestintä, oppiva organisaatio, sisäinen viestintä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
School of Business and Information Management
Degree Programme: Business Economics

Author: Heli Pöllänen

Title of thesis: Developing Internal Cooperation – Osuuskauppa Arina

Supervisor: Sami Niemelä

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011 Number of pages: 41+7 appendices

This Bachelor's Thesis examines the client's, Osuuskauppa Arina's, developing of the internal cooperation. The cooperation between financial management and business has not been studied before, and as a consequence that provided motivation to study the matter. The objective of the work is to detect the problems of the cooperation and to find solutions to them.

The thesis consists of the client's introduction and of the theoretical frame of reference in which the operation of processes, changes in communication and learning organisation have been focused on. These have contributed in finding the factors for forming internal cooperation.

The empirical part was carried out by using an electronic questionnaire and interviews with the managers. The e-form represents the quantitative study, and the interviews belong to the qualitative study. At the initialisation stage of the work a basis for to the electric inquiry was provided in cooperation with the financial management. This made possible the fact that it was studied what was intended to be studied, in other words the work is valid. The purpose of the interviews was to deepen and verify the facts that came up in the questionnaire in accordance with business groups. An attempt was made to increase the reliability of the interviews with the recording and transcription of interviews.

The study gave an idea what the managers think of financial management and what matters should be developed. Allocating the instructions to the outlets, and the fluency of communication rose forth as the most central matters. On these matters a stand has been taken in the proposed solutions. The study can be repeated so the work is reliable. At the moment the outcome of the study would be similar. However, if the cooperation was developed according to the proposed solutions, the results would probably change.

Keywords: Internal customership, processes, developing cooperation, change media, learning organization internal communication

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
2.1 Osuuskuntatoiminta	7
2.2 Osuuskauppa Arina osana S-ryhmää	7
2.2.1 Monimuotoinen liiketoiminta	8
2.2.2 Taloushallinto tukitoimintona liiketoiminnalle	9
3 YHTEISTYÖ LIIKETOIMINNAN JA TALOUSHALLINNON VÄLILLÄ	11
3.1 Sisäinen asiakkuus	11
3.2 Prosessi ja sen kehittäminen	11
3.3 Oppiva organisaatio ja verkostoituminen	13
3.4 Sisäinen viestintä muutostilanteessa	14
4 TUTKIMUS	17
4.1 Yhteistyön arviointi toimipaikoittain	18
4.1.1 Vastaajat	18
4.1.2 Sale	20
4.1.3 S-market	23
4.1.4 Prisma/terra	25
4.1.5 ABC-liikenneasemat	27
4.1.6 Ravintolat, kahviot ja hotellit	28
4.1.6 Avointen vastausten tuloksia	31
4.2 Yhteenveto taloushallinnolle	32
4.3 Yhteistyön kehittyminen ennen tulosten valmistumista	33
5 RATKAISUEHDOTUKSET	34
6 POHDINTA	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan Osuuskauppa Arinan liiketoiminnan ja taloushallinnon välisen yhteistyön kehittämistä. Toimeksiantajan sisäistä yhteistyön sujuvuutta ei ole koskaan ennen tutkittu näiden osastojen väliltä, joten asian käsittely on ajankohtaista. Myös kova kilpailu päivittäistavara-aloilla lisää yritysten halua tehostaa sisäistä toimintaansa. Opinnäytetyön tehtävänä on etsiä sisäisen yhteistyön ongelmia ja ratkaisuja, miten niistä selvittäisiin.

Empiirisissä tutkimuksissa on tärkeää, että tutkimuksen mittaukset ovat reliaabeleja ja valideja. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta. Tällä hetkellä uudelleenmittaus todennäköisesti antaisi samat tulokset, mutta yhteistyötä kehitettäessä myös reliabiliteetti muuttuu. "Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata". (Uusitalo 2001, 84). Validiteetti tässä opinnäytetyössä on hyvä, koska kyselyn kysymykset on luotu yhteistyössä taloushallinnon tiimien vetäjien kanssa.

Tutkimus on toteutettu sähköisellä kyselylomakkeella, joka tuottaa tietoa kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Toisena osiona ovat haastattelut, jotka tuottavat tietoa kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu poikkeuksetta tuloksiin, jotka on taulukoitu, sekä tulosten analysointiin. Kvalitatiiviseen tutkimustapaan liittyy yleensä aineisto, jota tarkastellaan kokonaisuutena. "Laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta". Tässä työssä kysely ja haastattelut ovat nidottu yhteen pelkistetysti, myös ratkaisuja yhteistyön kehittämiseen löytyi. (Alasuutari 1995, 25–30).

Sähköinen kysely lähetettiin Osuuskauppa Arinan liiketoiminnan päälliköille. Haastateltavana oli kuusi päällikköä, joita haastateltiin sähköisten vastausten perusteella. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla, jossa päällikön kanssa keskusteltiin eri aiheista yhteistyön kehittämiseen liittyen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta tulosten analysointi olisi luotettavampaa. Näillä keinoin saatiin mahdollisimman laaja kuva yhteistyön kehittämisen tilanteesta.

Teorian viitekehyksenä on käytetty yhteistyöhön liittyviä elementtejä, muun muassa on käsitelty prosessia, muutosviestintää sekä oppivaa organisaatiota. Näiden elementtien mukaan on myös ehdotettu taloushallinnolle ratkaisuehdotuksia yhteistyön parantamiseen. Koska taloushallinto on tukitoiminto liiketoiminnalle, on näkökulmaksi otettu päälliköt ja heidän toiveensa taloushallinnolle,

kuinka yhteistyötä tulisi kehittää. Lisäksi työn alussa on esitelty toimeksiantajan liiketoimintaa ja taloushallintoa.

Opinnäytetyö alkaa Osuuskauppa Arinan esittelyllä jatkuen pintapuolisella liiketoiminnan ja taloushallinnon kuvauksella. Tämä antaa osviittaa siihen, millaisen toimeksiantajan sisäisestä toiminnasta on kyse. Koko opinnäytetyön ajan toimeksiantaja on ollut tiiviisti mukana tutkimuksen läpiviennissä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Osuuskuntatoiminta

Osuuskuntaa perustettaessa tulee olla vähintään kolme henkilöä. Osuuskunnan tarkoituksena on harjoittaa liiketoimintaa, joka tuottaa osakkailleen palveluita ja tuotteita. Osuuskunta tulee rekisteröidä kuuden kuukauden kuluessa perustamisesta ja se ei saa tuottaa voittoa osakkailleen. Vaikka osuuskunnan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa osakkailleen, se voi silti halutessaan jakaa voiton ylijäämän omistajilleen. Osuuskuntatoiminnassa jäseneksi pääseminen vaatii osuusmaksun maksamista. Osuuskuntaa perustettaessa tulee määritellä osuuskunnalle säännöt, joista tulevat ilmi mm. liittymismaksu, ylijäämän jakaminen ja toimitusjohtajan valitseminen. Säännöt eivät saa olla ristiriidassa osuuskuntalain kanssa. Osuuskunnalla tulee olla hallitus ja puheenjohtaja. (Suomen Yrittäjät 2004, hakupäivä 28.12.2010).

2.2 Osuuskauppa Arina osana S-ryhmää

Arina on pohjoissuomalainen osuuskunta, jonka omistavat sen asiakkaat, joita on yli 135 000. Päätökset Arinassa tekee asiakasomistajien valitsema edustajisto, jossa henkilöitä on 65. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston jäsenet (24 henkilöä) ja tilintarkastajat. Hallintoneuvosto taas valitsee Arinan hallituksen. Hallituksen puheenjohtajana toimii Arinan toimitusjohtaja Veli-Matti Puutio osuuskaupan sääntöjen määräisesti. (Osuuskauppa Arina 2010, hakupäivä 28.12.2010.)

Arina kuuluu koko suomen kattavaan S-ryhmään, josta on maininta Arinan säännöissä (2009, § 4) seuraavasti: ”Osuuskauppa on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (jäljempänä SOK) ja Suomen Osuuskauppojen Keskusliitto SOKL ry:n (jäljempänä SOKL) jäsen. S-ryhmällä tarkoitetaan SOK:n jäsenosuuskauppojen, niiden tytäryhtiöiden ja SOK-yhtymän (SOK ja sen tytäryhtiöt) sekä näiden hallitsemien yhteisöjen muodostamaa kokonaisuutta.” S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka muodostuu ympäri maata olevista 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK). (S-kanava, hakupäivä 18.3.2011).

2.2.1 Monimuotoinen liiketoiminta

Arinan liiketoimintaan kuuluu päivittäistavarakaupat, liikennemyymälät, kylmäasemat, hotellit, ravintolat sekä vaateliikkeet. Päivittäistavarakauppoihin kuuluvat Salet, S-marketit ja Prismat ja Kodin Terra. Lisäksi toimii ABC-liikennemyymälöitä, joista löytyy mm. ravintola ja Market-palveluita. Hotellit ja ravintolat ovat myös osana Arinan toimintaa. Vaateliikkeistä Pukumies ja Mick's palvelevat Arinan toimialueella.

Salet ovat pieniä lähikauppoja, joissa usein on normaalia pitemmät aukioloajat. Saleista saa vain peruselintarvikkeet. Sale-myymlöitä Arinan alueella toimii 44. Päälliköitä Sale-myymlöissä on kuitenkin 37, osa päälliköistä toimii kahdessa toimipaikassa.

S-marketit ovat kooltaan suurempia kuin Salet. S-market-myymlöistä löytyy Saleja enemmän ruoka- ja hygieniatarvikkeita. S-marketteja Arinan toimialueella palvelee 33.

Prismat ovat hypermarketteja, joista löytyvät päivittäistavarat, pukeutumisen ja asumisen sekä vapaa-ajan ja kodintekniikan tuotteita. Prismoja Arinan alueella on kahdeksan. Päälliköitä sen sijaan jokaisessa toimipaikassa on vähintään kolme, päivittäistavara-, käyttötavara- ja palvelupäällikkö.

Kodin Terroja Arinan toimialueelta löytyy yksi, joka sijaitsee Rovaniemellä. Täältä myymälästä löytyvät kodinsisustamiseen, rakentamiseen ja remontointiin liittyvät tarvikkeet. Lisäksi myymälässä on puutarhapuoli. Kodin Terrassa päälliköitä toimii kuusi.

ABC-liikennemyymälöitä ja kylmäasemia löytyy 19, joista liikennemyymälöitä on 11. Näistä löytyy liikennepalveluiden lisäksi ravintola ja S-marketti. Ravintoloita, kahviloita ja hotelleja löytyy parisen kymmentä Arinan alueelta. Osa ravintoloista ja kahviloista sijaitsevat hotellien yhteydessä.

Vaateliikkeitä Arinalta löytyy viideltä eri paikkakunnalta. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan ole otettu käsittelyyn Pukumies-vaateliikkeitä, koska ne hoitavat taloushallinnon asiat muuta kautta. (Osuuskauppa Arina, 2010, hakupäivä 3.3.2011.)

2.2.2 Taloushallinto tukitoimintona liiketoiminnalle

Arinan taloushallintoon kuuluu kuusi eri tiimiä, joissa työskentelee viitisentoista henkilöä. Taloushallinto tukee liiketoimintaa hoitamalla laskuntarkastuksen, myynti- ja ostoreskontran, myynnintilityksen, kirjanpidon sekä puhelinvaihteen/postikeskuksen. Arinan taloushallinto toimii sähköisesti.

Sähköisen taloushallinnon ydin on verkkolasku ja sen myötä automatisoitu kirjanpito. Verkkolaskut eivät kuitenkaan yksinään automatisoi taloushallintoa, ja suurimmat hyödyt saadaan, kun verkkolaskut kytketään johonkin taloushallinnon järjestelmään. - - Sähköistyminen merkitsee mm. laskujen kierrätystä ja hyväksymistä sähköisesti, sähköistä maksuliikennettä sekä tiliotteiden ja viitesirtojen vastaanottoa sähköisesti, viranomaisilmoitusten lähetyistä sähköisesti ja kirjanpidon rutiinitöiden vähentymistä automaation ansiosta. - - Sähköisessä taloushallinnossa verkkolaskut siirtyvät automaattisesti yrityksen ostoreskontraan sekä asiataarkastettavaksi että hyväksyttäväksi. Maksuliikenne toimii yhdessä laskutuksen kanssa niin, että saapuvat viitesuoritukset kuittaavat automaattisesti reskontrasta myyntisaatavan maksetuksi. Maksutapahtumista, viitesirroista ja tiliotteista muodostuu automaattisesti tiliointimerkinnät. Tällöin voidaan puhua sähköisestä automatisoidusta taloushallinnosta, joka mahdollistaa töiden uudelleen järjestämisen ajasta ja paikasta riippumatta, tehostaa yrityksen taloushallintoa ja alentaa kustannuksia. (ProCountor International Oy 2008, hakupäivä 17.3.2011.)

Seuraavia taloushallinnon esittelyitä tarkastellaan niiden palveluiden osalta, mitä liiketoiminnan näkökulmasta tarvitaan. Esittelyt on tehty suuntaa antaviksi ja kaikkia työtehtäviä ei ole eritelty. Lähteinä on käytetty tiimien vetäjien syksyllä lähettämiä PowerPoint-esityksiä, joihin pyysin heitä kertomaan tiimistään ja sen toiminnasta. Lisäksi olen käyttänyt omia tietojani laskuntarkastustiimin sekä puhelinvaihteen/postituksen osalta, koska olen työskennellyt kyseisissä tiimeissä.

Laskuntarkastustiimi huolehtii laskujen ja lähetyslistojen vertailun ja oikeellisuuden tarkistamisesta. Tiimissä myös huolehditaan inventointiasioista sekä hinnantarkkailusta. Liiketoiminta lähettää tiimille viikoittain tarkistettavaksi lähetyslistat, jotka tarkistetaan sähköisen OSLA-ohjelmiston avulla. Lisäksi tehdään mahdollisia kyselyitä päälliköille puuttuvista tai aiheettomista lähetteisistä/laskuista.

Myyntireskontra hoitaa erikoislaskutusasiat, ruokatilikäytännön, luotonvalvonnan sekä perinnän. Lisäksi tiimi hoitaa lahjakorttien myynnin ja käsittelyn toimipaikkoihin. Myyntireskontrassa toimii kolme henkilöä.

Ostoreskontra vastaa laskujen maksamisesta sekä laskujen tiliöinnistä ja lähettämisestä kiertoon päälliköille tarkastettavaksi. Laskujentarkastusohjelmana Osuuskauppa Arinalla on käytössä IP Basware ThinClint. Päälliköillä on tunnukset kyseiseen ohjelmaan, josta tarkastuksen ja hyväksymisen jälkeen laskut voidaan lähettää ne eteenpäin kiertoon.

Myyntintilitystiimissä hoidetaan liiketoiminnan päivittäisestä myyntintarkkailusta ja -täsmäytyksestä. Liiketoiminta lähettää myyntiraportit tositteineen päivittäin kyseiselle tiimille. Lisäksi liiketoiminta lähettää kuukausittain muun muassa vero-, myynti- ja tuoteraportteja.

Kirjanpito- ja laskentatiimi vastaa kirjanpidosta sekä vuosittain hoitaa liiketoiminnan kanssa inventointiasioiden järjestelyn ja raportoinnin. Kirjanpitotiimin päävastuullinen tehtävä on oikean tuloksen ja taseen tuottaminen annettujen ohjeiden ja tietojen perusteella.

Puhelinvaihe/postitus hoitaa sisäisen postin kulun liiketoiminnalle sekä varaa päälliköille tarvittaessa matkat ja hotellit. Toimintaan kuuluu myös päälliköiden pyynnöstä lähettää oheismateriaaleja toimipaikkoihin. Puhelinvaihteessa/keskuksessa toimii yksi henkilö, joka hoitaa myös muita kiireellisiä asioita.

3 YHTEISTYÖ LIIKETOIMINNAN JA TALOUSHALLINNON VÄLILLÄ

Tässä osiossa määritellään yhteistyön elementit, joiden avulla voidaan tarkastella Arinan taloushallinnon ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä. Yhteistyötä määriteltäessä on otettu myös huomioon, miten Osuuskauppa Arinassa toimitaan. Tämän osion teoriaa käytetään hyväksi tulosten analysoinnissa ja ratkaisuehdotuksissa.

3.1 Sisäinen asiakkuus

Sisäinen asiakkuus tapahtuu yrityksen sisällä. Prosessi tapahtuu, kun toinen työosasto tai tiimi tuottaa tuotteen tai palvelun toiselle osastolle. Sisäiseen asiakkuuteen panostamalla yritys saavuttaa muun muassa toiminnan tehostumista ja kulujen pienentämistä. Yleensä suurimmat ongelmat ovat juuri työvaiheiden välillä. (Kookas 2008, hakupäivä 28.12.2010.)

Taloushallinto tuottaa tukitoiminnon muodossa palveluita liiketoiminnalle. Osuuskauppa Arinassa yhteistyö liiketoiminnan ja taloushallinnon välillä muodostuu eritavoilla toimialasta riippuen. Päivittäin lähetetään sähköposteja taloushallinnon tiimeistä kentälle ja kentältä tiimeille. Lisäksi yhteyttä pidetään tarvittaessa myös puhelimitse. Taloushallinto lähettää päälliköille mahdollisia muutoksia ohjeistuksiin ja se tekee tarvittaessa kyselyjä puuttuvista asiakirjoista. Puhelimitse hoidetaan kiireelliset asiat, esimerkiksi jos katsotaan, että aikaa sähköpostiviestiin vastaamiseen ei ole. Lisäksi sähköpostilla lähetetään henkilökohtaiset ohjeistukset päälliköille tarpeen vaatiessa. Päälliköt voivat myös soittaa tiimensä yhteyshenkilölle epäselvissä tilanteissa.

3.2 Prosessi ja sen kehittäminen

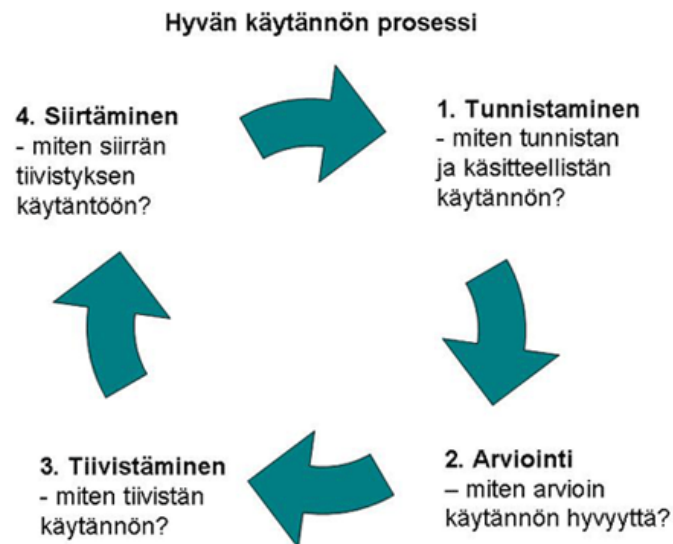
Prosessi yleensä määritellään tapausten kuluksi tai tapahtumaketjuiksi. Prosessi on ilmiö, joka etenee, kehittyy ja muuttuu hyvin määrittelystä alkuvaiheista määriteltyn loppuvaiheeseen (Karjalainen 2007, hakupäivä 16.3.2011). Suurin osa työ tehdään prosesseissa ja yritykset voivat erottua juuri erilaisten toimintaprosessien avulla kilpailevista yrityksistä (Morris & Brandon 1994, 56).

Hannuksen mukaan (2003, 41) liiketoimintaprosessi muodostuu ydin- ja aliprosesseista. Ydinprosessit ovat yrityksen toimintaa läpileikkaavia toimintaketjuja. Ydinprosessit koostuvat pienemmistä prosesseista, aliprosesseista. ”Ydinprosessien uudistaminen toteutetaan radikaalien

kertamuutosten ja niitä täydentävien jatkuvan parantamisen kautta. Uudistaminen on luonteeltaan prosessi, jossa analyysi-, suunnittelu- ja toimeenpanotehtävät kytkeytyvät toisiinsa rinnakkaisesti etenevinä päättymättöminä ketjuina.” (Hannus 2003, 30). Prosessin tulisi kuitenkin olla tarpeeksi pieni, jotta sitä voitaisiin analysoida, muuttaa ja hallita (Morris & Brandon 1994, 57).

Tällä hetkellä ei ole tietoa, kuinka tarkkaan taloushallinnon tiimien prosessit on suunniteltu alun alkaen. Kuitenkin työskenneltyäni taloushallinnosta sain vaikutelman, että koko ajan prosessit paranevat ja helpottuvat. Tämä kuvastaa sitä, että prosesseja mietitään ja kehitetään jatkuvasti.

Kun prosesseja aletaan uudelleen suunnitella ja kehittää, tulisi Hannuksen (2003, 40) mukaan valita muutostiimi ja ohjaustiimi. Muutostiimi määrittelee nykyhetken prosessien kulun, uudelleen suunnittelee ne ja kehittää tarvittaessa uudet ohjausperiaatteet. Ohjaustiimiin kuuluvat ne henkilöt, joita prosessien muutokset koskettavat. Yleensä muutoksia johtaa aina henkilö, prosessijohtaja, joka kannustaa ja motivoi tiimejä. Usein prosessit tapahtuvat tiimeissä ja suoriutumista prosesseissa kuvataan mittareilla, jotka ovat asiakaslähtöisiä. Tällöin korostuvat tiimin suoritukset eivät yksilösuoritukset. Kuviossa 1 näkyy hyvän käytännön prosessi, jolla prosesseja arvioitaessa ja toteuttaessa on merkitystä. Siitä saadaan hyvä kuva prosessin etenemisestä.



KUVIO 1. Hyvän käytännön prosessi (Sosiaaliportti 2009, hakupäivä 16.3.2011).

Osuuskauppa Arinan taloushallinnossa toimii kuusi tiimiä, joiden työskentelystä vastaa talouspäällikkö. Tiimit ja talouspäällikkö yhdessä miettivät toimintatapojaan ja mahdollisia muutoksia tilanteissa. Tällä hetkellä ei ole tiedossani, mittaako taloushallinto millään mittarilla prosesseista suoriutumistaan liiketoiminnan näkökulmasta. Kuitenkin taloushallinnon tiimeillä on omasta työstä suoriutumiseen mittareita, joita kirjataan päivittäin sekä tarkastellaan kuukausittain.

Prosessia kehittämällä ja tehostamalla Morris & Brandonin mukaan (1994, 58) voi parantaa

1. laatua
2. liiketoiminnan tehokkuutta ja kustannusrakennetta
3. asiakaspalvelua ja reaktionopeutta
4. kilpailua.

Arinan taloushallinnossa toteutuu useita prosesseja tiimeissä. Jokaisella tiimillä on omat toimintatapansa. Muun muassa taloushallinto lähettää liiketoiminnan päälliköille ohjeistukset lähetettävistä asiakirjoista sekä toimintavoista, minkä jälkeen liiketoiminta toimii ohjeistuksien mukaan. Yhteydenpito toteutuu pääsääntöisesti sähköpostilla. Ohjeistukset tulevat myös yrityksen sisäiseen verkkoon, sintraan. Postit kulkevat yleensä sisäisellä postilla ja osaan toimipaikoista valtion postilla. Kiireellisissä tilanteissa yhteydenpito hoituu puhelimitse. Tarkkaa tietoa ei ole, kuinka hyvin taloushallinnossa on määritelty jokaisen tiimin prosessit.

3.3 Oppiva organisaatio ja verkostoituminen

”Ryhmäpohjaisiin organisaatioihin liittyy oppivan organisaation käsite. Oppiva organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuloksia edellyttäen, että sillä on selkeät tavoitteet ja pohditut menettelytavat - - Oleellisinta on sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja toimintatapoihin.” Kun organisaatio lähtee kehittämään toimintaansa, on tärkeää, että on hahmoteltu visio, jota seurataan yhdessä. Tietoa on paljon tarjolla, ja se muuttuu ja vanhenee nopeasti, mutta jos yrityksellä on joustavuutta ja tietämyksen hallintaa, se voi selviytyä muuttuvassa ympäristössä kohti oppivaa organisaatiota. Lisäksi henkilöstön tulee olla motivoitunut, yhteistoiminnan tulee olla avointa sekä kehittämisen ja arvioinnin jokapäiväistä. Kun tiimien ja yksilöiden toimintamahdollisuudet on turvattu, myös organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä oppivaksi organisaatioksi. (Helakorpi 2001, 26–27, 29.)



KUVIO 2. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Helakorpi 2001, 29: Engeström, Y. 1995).

Helakorpi (2001, 29) viittaa Engeströmiin (1995) seuraavasti: "Engeström on nimennyt ekspansiiviseksi oppimiseksi oppimisen ja työkäytännön kehittämistä, jossa työntekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, entistä laajemmissa yhteyksissä." Kuvio 2 esittää tätä prosessia.

Työyhteisöön syntyy luonnostaan sisäisiä verkostoja. Samojen asioiden äärellä oleminen, yhteiset tavoitteet ja intressit vahvistavat näitä verkostoja tiiviimmiksi. Usein verkostot syntyvät itsestään, mutta ne voidaan myös tavoitteellisesti saattaa yhteen. (Juholin, 2009, 173–174.) "Eri tasojen verkostoituminen tarkoittaa yhteistyötä, joka voi tapahtua organisaatioiden välillä, samankaltaista tehtävää suorittavien tiimien yhteistyötä ja yksittäisten asiantuntijoiden muodostamaa yhteistyöverkkoa" (Helakorpi 2001, 9).

Työtiloissa, jossa taloushallinnon tiimit työskentelevät, toimivat myös palkka- ja tietohallinto, Arinan Kiinteistöt sekä johtoryhmä. Tämän avulla myös verkostoituminen on helppoa ja eri tukitoimintojen yhteistyötä pystytään kehittämään.

3.4 Sisäinen viestintä muutostilanteessa

Hyvän viestinnän avulla yritys lisää luottamusta ja myönteiset asenteet lisääntyvät. Usein viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kuitenkin tämä käsitys alkaa hämärtyä

nykypäivänä, koska pyrkimyksenä olisi, että ulkoinen ja sisäinen viestintä muodostaisivat kokonaisuuden. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 103.)

Sisäisen viestinnän tavoitteena on, että henkilöstöllä on tarvittava tieto-taito työnsä hoitamiseen sekä paikka, josta asiat voidaan tarkistaa tarvittaessa. Sisäisen tiedottamisen avulla lisätään vuorovaikutusta ja sitoutetaan henkilöstöä yritykseen. ”Avoimuuteen kuuluu myös se, että asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta.” (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106).

”Mitä vähemmän resursseja on käytettävissä, sitä tärkeämpää on kohdistaa sanomat oikeille kohderyhmille. Nykyisin puhutaan täsmätiedottamisesta, jolla tarkoitetaan viestien kohdistamista oikeaan aikaan, oikeille vastaanottajille ja oikeansisältöisenä.” (Ikävalko, 1999, 25).

Aina uutta sisäistä tiedotetta laadittaessa, tulisi ottaa huomioon, että tiedote on tiivis ja yhdessä tiedotteessa kerrotaan vain yksi asia. Tiedotteessa ei tulisi olla mitään turhaa eikä sen tulisi kuormittaa vastaanottajaa liikaa. Juholin (2009, 179) viittaa lisäksi Uimoseen (2003), että kun kirjoitetaan tiedotteita, tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat:

- valitse sisältö lukijan näkökulmasta
- näe vaivaa otsikon teossa
- pane asiat tärkeysjärjestykseen
- kirjoita selkeää kieltä.

Sisäisen tiedottamisen nopeus muutostilanteissa on valtti, jotta välttyttäisiin huhupuheilta. Usein myös muutostilanteissa henkilöstö tarvitsee paljon tietoa eri lähteistä, jotta asia saavuttaisi kaikki. Tärkeää on myös muutosprosessin edetessä ilmoittaa, että mitään uutta kerrottavaa ei ole ja mikä on prosessin suunnitelma ja aikataulu (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 108). Olipa kysymys millaisesta muutosviestinnästä vain, tulisi aina puhua muutostiedottamisesta (Juholin 2009, 320).

Jotta kohderyhmä olisi tarpeeksi motivoitunut muutokseen, tulisi Ikävalkon (1999, 117) mukaan kertoa

- mitä tehdään ja miksi
- mitä tapahtuisi, ellei toimenpiteitä toteuteta
- miten eri toimenpiteiden odotetaan/oletetaan vaikuttavan
- miten tuloksia seurataan ja miten niistä raportoidaan.

On myös tärkeää, että ”työyhteisössä on riittävästi vuorovaikutteisia foorumeita, joilla muutoksen päivittäisiä kysymyksiä voidaan käsitellä rakentavassa mielessä” toteaa Juholin (2009, 323).

Profiloinnilla pyritään yhtenäistämään viestintää, joka lähtee yhteisöstä ulospäin ja tähtää tietynlaisen kuvan luomiseen. Profilointi ei ole yksittäinen projekti vaan prosessi, jonka aikana muotoutuu yhtenäinen kuva yhteisöstä. Kun yhteisölle toteutetaan profiilia, Ikävalkon (1999, 19) mukaan se voidaan aloittaa suunnittelemalla seuraavat asiat:

1. teot: mitä teemme ja miten
2. viestit: miten sanomme ja miten
3. ilmeet: miltä näytämme.

Taloushallinnosta viestitään laajalti toimipaikkoihin, jokaisesta tiimistä, jokainen henkilö yksilöllisesti. Molemmipuolinen viestintä on rentoa ja kehotukset sekä muistutukset pyritään lähettämään ystävällisesti. Viestien sisältöä mietitään tiimien yhteispalavereissa, mutta mahdollisesti kehitettävääkin löytyisi. Tutkimusosiossa käsitellään myös liiketoiminnan ja taloushallinnon viestinnän sujuvuutta.

4 TUTKIMUS

Sähköinen kysely toteutettiin Digium-ohjelmalla, jonka avulla kysely rakentuu suoraan web-pohjaiseksi. Sähköinen kyselylomake helpottaa kyselyyn vastaamista sekä nopeuttaa tulosten käsittelyä. Sähköisellä kyselyllä luotiin pohjaa kevään haastatteluille. Sähköisen kyselyn avulla pyrittiin löytämään yhteistyön kehittämiskohteita.

Syksyllä 2010 käytiin keskusteluita taloushallinnon tiiminvetäjien kanssa mahdollisista ongelmakohtista yhteistyössä liiketoiminnan päälliköiden kanssa sekä pohdittiin kysymyksiä, joita tiimi haluaisi esittää heille. Esille tuli jokaisesta tiimistä asioita, joista haluttiin lisätietoa kentältä. Esille tuli asioita, joiden ei katsottu toimivan kentällä joko ohjeistuksien riittämättömyyden tai päälliköiden tietämättömyyden takia. Tiiminvetäjät olivat ennakkoon miettineet tiimensä kanssa ongelmakohtia sekä mahdollisia kysymyksiä, jonka jälkeen tehtiin lopulliset kysymykset kyselyyn.

Sähköinen kysely toteutettiin Arinan käyttämällä Digium-ohjelmalla. Opastusta annettiin taloushallinnon osalta ja lisäksi käytössä olivat ohjeet ohjelman käyttöön. Sähköinen kysely (LIITE 1) lähetettiin päälliköille 19.11.2010 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, 3.12.2010 asti. Kyselystä muistutettiin kahden viikon aikana muutaman kerran, niin että vastauksia saataisiin enemmän.

Arinan ryhmäpäälliköt valitsivat haastatteluun henkilöt, joiden katsottiin edustavan parhaiten koko ryhmän mielipidettä. 148 päälliköstä kuutta haastateltiin teemahaastattelulla. Teemoina oli päällikön esittely, taloushallinnon ohjeistuksien läpikäyminen ja ongelmakohdat sekä yleinen yhteistyön kehittämistarve (LIITE 2). Haastateltaville lähetettiin kysymykset ennakkoon, jotta he pystyivät valmistautumaan tulevaan keskusteluun. Lisäksi sähköpostiviestissä ilmoitettiin, että jos haastateltava ei halua nimeään käytettävän opinnäytetyössä, asiasta tulisi ilmoittaa. Kuitenkaan kukaan päälliköistä ei tätä kieltänyt. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin laadullisempien tuloksien saamiseksi ja analysoinnin helpottamiseksi. Haastattelut sovittiin kahden viikon ajalle, joista kuitenkin suurin osa toteutettiin yhden viikon aikana. Haastattelupaikkoina toimivat OK Arinan tilat. Tutkimusosiossa käsitellään vastaukset toimipaikoittain. Kyselyn ja haastattelun tuloksia on vertailtu, jotta saataisiin luotettavimmat tulokset.

4.1 Yhteistyön arviointi toimipaikoittain

Digium-ohjelman avulla kyselyn vastaukset tulivat automaattisesti järjesteltynä, joten kyselyn tietojen syöttämiseltä vältyttiin. Ohjelmiston avulla olivat mahdollisia erinäiset suodatukset, joista päädyin käyttämään suodatusta toimipaikoittain, koska aikaa haastattelujen käyttöön oli rajallisesti. Tutkimuksessa yhtenäistyvät kyselyn tulokset sekä haastateltavien mielipiteet.

4.1.1 Vastaajat

Sähköinen kyselylomake lähetettiin 148:lle Arinan liiketoiminnan päällikölle. Vastauksia sähköiseen kyselyyn tuli 90. Vastausprosentiksi muodostui 60,8 %. Sisäistä yhteistyötä kehitettäessä olisi tärkeää, että mahdollisimman moni vastaisi ja saataisiin mahdollisimman tarkka kuva kehittämisen tarpeesta. Tässä kyselyssä alle neljäkymmentä prosenttia jätti vastaamatta, vaikka kyseessä on oman toiminnan kehittäminen. Syynä mahdollisesti voi olla kiire tai vähäinen informaation saanti tutkimuksesta. Kuitenkin jokaisesta toimipaikkaryhmästä tuli vastauksia hyvin suhteessa ryhmänsä toimipaikkojen määrään, joten otantaa tutkittavista voidaan yleistää toimipaikkaryhmien mukaisesti. Ainoastaan Prismojen palvelupäälliköiden ja kassavastaavien vastauksia tuli niin niukasti, että tulokset jäivät heikoiksi ja epäluotettaviksi.

Vastausten perusteella sukupuolijakauma oli tasainen, naisia oli 44 ja miehiä 46. Vastaajien ikä jakaantui siten, että eniten vastauksia antoivat 35 - 44-vuotiaat. Heitä oli 33. Kuviossa 3 näkyvät kaikkien ryhmien ikäjakaumat.

Ikäanne?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	18 - 24 vuotta	1	1,11%					
2.	25 - 34 vuotta	26	28,89%					
3.	35 - 44 vuotta	33	36,67%					
4.	45 - 54 vuotta	24	26,67%					
5.	55 - 64 vuotta	6	6,67%					
	Yhteensä	90	100%					

KUVIO 3. Vastaajien ikärakenne.

Suurin osa vastaajista on toiminut Arinassa päällikköinä 5-10 vuotta. Kuitenkin voidaan Kuviosta 4 huomata, että vasta-alkajiakin on runsaasti, jotka ovat työskennelleet päällikköinä Arinalla alle kaksi vuotta.

Kuinka kauan olet toiminut päällikkönä Ok Arinalla?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Alle 2 vuotta	19	21,11%	<div></div>				
2.	2 - 4 vuotta	18	20,00%	<div></div>				
3.	5 - 10 vuotta	30	33,33%	<div></div>				
4.	10 - 14 vuotta	7	7,78%	<div></div>				
5.	15 - 19 vuotta	6	6,67%	<div></div>				
6.	Yli 20 vuotta	10	11,11%	<div></div>				
	Yhteensä	90	100%					

KUVIO 4. Vastaajien toimintavuodet.

Kysely oli suunnattu koko Arinan liiketoiminnalle ja Kuviosta 5 näkyy päälliköiden liiketoiminnan osa-alueet. Eniten vastauksia antoivat S-Market- sekä Sale-päälliköt. Tämän selittää se, että näitä toimipaikkoja on myös Arinalla eniten. Prismojen osalta käyttötavarapäälliköt olivat aktiivisimpia, heiltä vastauksia tuli 12. Myös käyttötavarapäälliköitä usein on enemmän kuin yksi jokaisessa Prismassa.

Millä liiketoiminnan osa-alueella toimit päällikkönä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Sale	21	23,33%	<div></div>				
2.	S-market	29	32,22%	<div></div>				
3.	Prisma/Terra	20	22,22%	<div></div>				
4.	Abc	7	7,78%	<div></div>				
5.	Ravintola/kahvio	8	8,89%	<div></div>				
6.	Hotelli	5	5,56%	<div></div>				
	Yhteensä	90	100%					

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Käyttötavara	12	42,86%	<div></div>				
2.	Päivittäistavara	5	17,86%	<div></div>				
3.	Palvelupäällikkö/kassavastaava	3	10,71%	<div></div>				
4.	Hotellin yhteydessä toimiva ravintola	4	14,29%	<div></div>				
5.	Muut ravintolat/kahvilat	4	14,29%	<div></div>				
	Yhteensä	28	100%					

KUVIO 5. Vastaajien liiketoiminta-alueet.

Vastauksia analysoidessa kaikki vastaukset jaoteltiin toimipaikoittain, joihin on lisäksi yhdistetty ryhmän haastateltava. Loppuun on koottu yhteenveto, josta tulee selkeämmin esiin tärkeimmät kehityskohteet.

4.1.2 Sale

Tässä osiossa käsitellään Sale-päälliköiden vastauksia sähköiseen kyselyyn sekä Sale Kuivasjärven myymäläpäällikön, Kaisu Arvolan, haastattelua. Arvola on työskennellyt Arinalla neljän vuoden ajan kenttäneuvojana ja lisäksi vuoden ajan hän on toiminut myymäläpäällikkönä. Sale Kuivasjärvi käyttää kaikkia taloushallinnon palveluita.

Sähköiseen kyselyyn vastasi Sale-päälliköistä 21 37:stä (osa päälliköistä pyörittää kahta Sale-myymlää), eli yli puolet vastasi. Vastausprosentiksi tuli 56,8 %. Kuitenkin olisi syytä miettiä, miksi loput eivät vastanneet. Tämä voi kertoa Sale-päälliköiden kiireestä. Päälliköille tulee paljon sähköpostia eri kanavilta ja kuitenkin aika kuluu itse myymälässä samanveroisesti kuin toisilla työntekijöilläkin. Kuten Kaisu Arvola (28.2.2011) haastattelussa totesikin: ” - - Päälliköt tekkee sitä priorisointia, niin paljon tulee sähköpostia, niin jotkut saattaa katkoa, että tämä on vähemmän tärkeä kuin myymälätyöskentely, niin voi sen takia jättää vastaamatta”. Päälliköiltä kysyttiin taloushallinnon palveluiden tärkeyttä liiketoiminnalle ja jokaisen taloushallinnon tiimin palveluita pidettiin tärkeinä.

Laskuntarkastustiimin liittyvissä vastauksissa Salen osalta tuli esille asia, jossa muutama vastaajista oli sitä mieltä, ettei tiedä toimipaikkansa yhteyshenkilöä. Arvola (sama) totesikin näin asiasta kysyttäessä: ” Varmaan siitä, että on voinut vaihtua päälliköt - - onhan se vaihtunu kesken vuotta laskuntarkastajatkin monta kertaa viime vuojen aikanakin, voi olla, että kaikki ei ole ajan tasalla kuka on ollut tai kuka on tällä hetkellä - - vaihtuvuus ja niiden tilanteiden viestiminen”. Syynä voi olla hyvinkin vaihtuvuus, koska osa (24 %) Sale-päälliköistä ilmoittaa olleensa päällikkönä alle 2 vuotta. Lisäksi laskuntarkastustiimin osalta yksi Sale-päälliköistä on jokseenkin sitä mieltä, ettei yhteistyö tiimin kanssa ole sujuvaa ja asiantuntevaa sekä yksi oli jokseenkin sitä mieltä, ettei henkilökunta tiedä ohjeistuksia, mitkä lähetyslistat tulee toimittaa tiimille. Kuitenkaan tällä asialla ei ole suurta merkitystä, koska vain yksi vastaajista on ollut tätä mieltä. Muiden laskuntarkastukseen liittyvien kysymysten osalta Sale-päälliköt olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Myynnintilitys/-täsmäytystiimiin liittyvistä vastauksista tulivat esille seuraavat asiat Sale toimipaikkojen kohdalla. Kaksi vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, ettei yhteistyö tiimin kanssa ole sujuvaa ja asiantuntevaa. Arvolan (sama) mukaan syynä voi olla puhelimesta käydyt keskustelut ”hieman on negatiivissävytteinen - - vaikka se on varmaan heilleki väsyttävää, niinkö, soitella ja kysellä - - Pitäs miettiä sitä viestintätyhjiötä, silleen niinkö, ystävällisesti, tilanne kun tilanne”. Yksi kertoo, että ei tiedä toimipaikkansa yhteyshenkilöä ja kaksi vastaajista ei ole saanut tarpeeksi ohjeistusta Massiohjelman käytöstä. ”- - kaikki ei oo varmaan silloin olleet talossa, kun sitä koulutusta on ollut tarjolla”, toteaa Arvola (sama). Muutamissa kohdissa siis tuli vain poikkeamia, muuten vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä asioista.

Ostoreskontran osalta vastauksista ilmeni seuraavat seikat. 24 % Sale-päälliköistä oli jokseenkin sitä mieltä, ettei ole saanut riittävästi ohjeistusta IP Basware ThinClient käyttöön ja 19 % ei osanneet sanoa. ”Jos kyselyssä ilmenee kohta/palvelu, jota et käytä tai et tiedä mitä asia koskee, valitsethan kohdan *En osaa sanoa*, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia.” (Pöllänen 18.11.2010, sähköpostiviesti.) Arvola (sama) arveli asian johtuvan siitä, että ” - - jos ne laskut ei kuulu sulle, niin kelle se pallautetaan se lasku, sille masterkäyttäjälle vai - - ei ole varma, jos pallauttaa sen, että meneekö oikein.” Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että Basware IP:n käyttö on helppoa ja selkeää. Kolme ei osannut sanoa. ”Tiedän, mikä verkkolaskuosoitteemme on tai mistä voin sen tarvittaessa tarkistaa”. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, ettei tiedä, sekä 3 jokseenkin sitä mieltä, ettei tiedä. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa. Arvolan (sama) mukaan verkkolasku on otettu käyttöön jo ainakin vuosi sitten, mutta viestintää asiasta ei ole paljon ollut, joten asiasta tietämättömyys voi johtua siitä. Kaksi oli sitä mieltä, ettei heitä ole ohjeistettu kertomaan tavarantoimittajalle, että laskut otetaan vastaan verkkolaskuina, yksi oli jokseenkin sitä mieltä, ettei ole ohjeistettu. Viisi (24 %) ei osannut sanoa. Arvolan (sama) mukaan tämäkin voi johtua päälliköiden vaihtuvuudesta ja siitä, että jos lähetetään vain yksi sähköposti asiasta, se voi mennä usealla ohi. Arvola (sama) myös toteaa ”Ei varmasti mee ensimmäisellä, eikä toisellakaan kerralla mee. Kun me kuitenkin ollaan niin paljon tuossa asiakaspinnassa, että tehhään ne än äs pakolliset, että päälliköillä usein semmonen olo, ettei ne malta tulla toimistoon, kun siellä myymälässäkin on paljon tekemistä.” Suurimmaksi ihmetyksekseni monet vastaajat ovat ostoreskontran kysymyksiin vastanneet ”en osaa sanoa”, joka herättää kysymyksen, miksi ei osata sanoa. Tulisiko näin ollen kertoa Sale-päälliköille uudestaan ostoreskontran ohjeistukset?

Myyntireskontrasta ilmeni seuraavia asioita. Yksi oli jokseenkin eri mieltä, että Sintran laskutussopimusten ohjeet ja laskutusohjeet ovat selkeät. ”Tiedän missä poikkeustilanteissa voin myydä erikoislaskutukseen” Kaksi vastaajaa eivät tieneet. Yksi ei osannut sanoa. Näissä asioissa kielteisiä vastauksia on hyvin vähän ja kuitenkin suurin osa on ollut jokseenkin tai täysin samaa mieltä. ”Ruokatilikäytäntö on toimipaikkani kannalta tarpeellinen” neljä vastaajista oli täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Nämä kaikki poikkeamat luultavasti johtuvat siitä, että kaikissa Saleissa ei ole laskutusasiakkaita tai ruokatiliasiakkaita. Näin ollen he luultavasti katsovat, ettei ruokatilikäytäntö ole tarpeellinen. Sale Kuivasjärvellä ei ole ruokatiliasiakkaita. Myyntireskontran osalta Arvola (sama) toivoisi, että perintäasioihin tulisi tarkemmat ohjeet sekä taloushallinnon ja tietohallinnon tulisi yhdessä miettiä ohjeistuksia taustakoneen käyttöön, esimerkiksi taustakoneen nollaukseen.

Laskentatiimi/kirjanpidosta tulivat esille seuraavat asiat. Kaksi vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, ettei ohjeistus inventointiasioissa ole ollut riittävää ja yksi on jokseenkin sitä mieltä, ettei tiedä, mitä inventointiasiakirjoja tulee toimittaa kyseiseen tiimiin. Arvolan (sama) mielestä ohjeet inventointiasioissa on hyvät ja selkeät sekä parantuneet vuosi vuodelta. Kuitenkin vielä lisää, että oheispalveluiden inventointiohjeet tulisi vielä tarkistaa. Myös nämä poikkeavuudet kyselyssä voivat johtua juuri oheispalveluiden sekavista inventointiohjeista.

Puhelinvaihte/keskukseen liittyen nousi yksi asia yli muiden. ”Henkilökuntani tietää matkustukseen liittyvät ohjeistukset (esim. matkasuunnitelma, taksikorttien tilaus/palautus)”. Yksi on täysin eri mieltä asiasta ja kaksi jokseenkin eri mieltä. Kuusi ei osaa sanoa. ” - - päälliköillä on aika vähän matkustelua Sale puolella.” toteaa Arvola (sama), joten tästä voisi päätellä, että jos itse päällikkö ei matkusta, hän ei luultavasti näe tarpeelliseksi ohjeistaa henkilökuntaansa.

Haastattellessani Arvolaa (sama), hän toi esiin, että ohjeita tehtäessä tulisi muistaa ”etupainotteinen reagointi”, jolloin ensin luetetaan ohjeet kentällä ja sitten vasta toteutetaan muutos. Lisäksi ohjeet tulisi toimittaa hyvissä ajoin ennen muutosta. Uusia ohjeita lähetettäessä tulisi muistaa myös kertoa syys-seuraus-suhde, jotta päälliköt tietäisivät, mikä vaikuttaa mihinkin. Arvola toivoisi kassakaapin täsmäytys- ja myynnintilitysohjeistusta selkeämmäksi. Oheispalveluiden tilitys- ja inventointiohjeiden hän katsoo tarvitsevan vielä hiontaa.

4.1.3 S-market

Tässä osiossa käsittelen S-market-päälliköiden vastauksia sekä S-market Kiimingin myymäläpäällikön Sami Uimaniemen kanssa tekemää haastattelua. Uimaniemi on toiminut kaupan alalla 25 vuotta sekä lisäksi toiminut päällikkönä yhdentoista vuoden ajan. Arinalla päällikkönä hän on toiminut noin viitisen vuotta. Sale Kiiminki käyttää kaikkia taloushallinnon palveluita ja aikaa taloushallinnon asioiden hoitamiseen Uimaniemi arvio käyttävänsä noin 1-2 tuntia päivässä, kuitenkin pääpaino on myymälätyöskentelyssä. (Uimaniemi 2.3.2011, haastattelu.) Vastauksia S-markettien päälliköiltä tuli 29 33:sta. Vastausprosentiksi muodostui 85,3 %, joten vastausten luotettavuus on korkea.

Vastauksissa, jotka koskivat laskuntarkastustiimiä, tuli esille seuraavia asioita. Kaksi (7 %) vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, ettei ohjeistus ole ollut riittävää. Yksi oli täysin eri mieltä ja kolme jokseenkin eri mieltä, että ohjeistus inventointimerkinnöistä lähetyslistoihin on selkeä. Uimaniemen (sama) mukaan nämä voivat johtua siitä, että on tullut taloon uusia päälliköitä, joilla ei ole ollut usein inventointeja myymälässään. Viisi (17 %) päällikköä, kertoo olleensa päällikkönä alle kaksi vuotta, eli Uimaniemen oletus voi hyvinkin pitää paikkansa.

Uimaniemen (sama) mukaan myynnintilityksessä on tullut paljon muutoksia vuoden mukaan, ja toisinaan ohjeet eivät ole loppuun saakka mietitty, ennen kuin on annettu ohjeet kentälle. Erityisesti oheispalveluiden kuten postin myynnintilitysohjeet ovat hieman epämääräiset. ”- - törmäsin tässä alkuvuojen aikana siihen, että tuota, vois sanoa, että joka myymälä tekkee eritavalla” kommentoi Uimaniemi. Uimaniemi (sama) toivoo, että ohjeet luetettaisiin kentällä, ennen kuin ne jaetaan kaikille. Ohjeiden tulisi olla yksinkertaisia ja selkeitä sekä sellaisia, että niitä ei voi ymmärtää väärin. Kolme oli jokseenkin eri mieltä, että ohjeistus päivittäisraporttien mukana lähetettävistä liitteistä konttorille on riittävä ja selkeä sekä viisi oli jokseenkin sitä mieltä, ettei ole saanut riittävästi ohjeistusta Massi-ohjelman käytöstä. Kaksitoista (41 %) päällikköä ei osaa sanoa. Uimaniemi (sama) kertoo opetelleensa itse ohjelman käytön, mutta myöntää siihenkin olevan ohjeet. Lisäksi ohjeistuksen pohjakassan täsmäyttämisestä katsoo olevan riittävä ja selkeä, vaikka kaksi päällikköä on jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Uimaniemi (sama) on tyytyväinen ostoreskontran ohjeisiin, ”hyvin selekeät ja heleppo” hän kertoo. ”Olen saanut riittävän ohjeistuksen IP Basware ThinClient käyttöön”. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, neljä jokseenkin eri mieltä asiasta. Uimaniemi (sama) kertoo tietävänsä, mikä

Arinan verkkolaskuosoite on tai mistä voin sen tarvittaessa tarkistaa. Kuitenkin muista S-market päälliköistä kaksi oli täysin eri mieltä ja kuusi jokseenkin eri mieltä. "Minut on ohjeistettu kertomaan tavarantoimittajalle, että otamme laskut vastaan verkkolaskuina". Yksi oli täysin eri mieltä ja kolme jokseenkin eri mieltä. Jonkinlaista tietämättömyyttä vielä esiintyy verkkolaskun osalta, joten S-market-päälliköitä olisi vielä hyvä muistuttaa asiasta.

Kolme päällikköä on jokseenkin sitä mieltä, etteivät Sintran laskutussopimusten ohjeet ja laskutusohjeet ole selkeät. Yksi on täysin eri mieltä ja kolme jokseenkin eri mieltä, että tietäisi missä poikkeustilanteissa voi myydä erikoislaskutukseen. "Ruokatilikäytäntö on toimipaikkani kannalta tarpeellinen". Neljä oli täysin eri mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä asiasta. Uimaniemi (sama) katsoo, että maaseutupaikoissa ruokatilikäytäntö on välttämätön ja päällikön on kannettava vastuu siitä, että asiakkaat maksavat tilivelkansa pois.

Laskentatiimi/kirjanpidon asioista tuli esille seuraavia asioita. "Ohjeistus inventointiasioissa on ollut riittävää". 94 % vastaajista on ollut jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kaksi päällikköä on ollut täysin eri mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä, että tietäisi, mitä inventointiasiakirjoja tulee toimittaa kyseiseen tiimiin.

Puhelinvaihe/postituksen liittyvistä asioista nousi vain yksi asia yli muiden S-market päälliköiden osalta. "Henkilökuntani tietää matkustukseen liittyvät ohjeistukset (esim. matkasuunnitelma, taksikorttien tilaus/palautus)". Yksi oli täysin eri mieltä, kuusi jokseenkin eri mieltä.

Keskusteltaessa taloushallinnon vierailusta kentälle Uimaniemen (sama) mielestä vierailu molemmiin puolin olisi tärkeää, jotta päälliköt näkisivät, kenen kanssa ovat tekemisissä. Lisäksi päälliköt huomaisivat, " - - että ei ne oo ikäviä ihmisiä siellä taloushallinnossakaa, että ei ne keljuillessaan tee kyselyjä ja lappuja, että tietenkin ommaa työtään vaan". Hänen mukaansa tämä lisäisi kentän arvostusta taloushallintoa kohtaan. Uimaniemi vielä kertoo, että taloushallinnosta oli vierailtu heidän toimipaikassaan ja koki tämän olevan erittäin hyvä asia. Heti oli pari raporttia koettu turhiksi ja työtä helpotettu.

Uimaniemen mielestä yhteistyötä kehittää se, että taloushallinto tekisi yhteistyötä liiketoiminnan kanssa tehdessään uusia ohjeistuksia. Esimerkiksi ohjeet olisi luetettava kentällä ennen toteutusta. Myös hänen mukaansa, posti- ja oheispalveluiden ohjeet tulisi tehdä uudelleen.

4.1.4 Prisma/terra

Kyselyssä suodatettiin Prismojen päälliköiden vastaukset osioihin: käyttötavara (KT), päivittäistavara (PT) ja palvelupäällikkö/kassavastaava, koska kaikki eivät käytä samoja taloushallinnon palveluita. Kun vastaaja valitsee kategorian, suodattuvat tietyt kysymysosiot pois. Käyttötavara- ja päivittäistavarapäälliköt käyttävät kaikkia muita palveluita paitsi myynnintilitystä. Palvelupäälliköt/kassavastaavat käyttävät kaikkia muita, paitsi laskuntarkastuksen palveluita. Käyttötavarapäälliköistä vastasi kaksitoista kuudestatoista, päivittäistavarapäälliköistä viisi kahdeksasta ja palvelupäälliköistä/kassavastaavista kolme kuudestatoista. Palvelupäälliköiden/kassavastaavien vastauksia tuli niin vähän, että luotettavuus vastauksissa on heikko. Lisäksi haastattelua palvelupäällikön kanssa ei voitu sopia molemminpuolisten esteiden vuoksi, joten jätän opinnäytetyössäni analysoimatta heidän vastauksena.

Haastateltavana oli Katja Haapaniemi, joka toimii käyttötavaraosaston pukeutumisen ja sport-osaston päällikkönä. Haapaniemi on työskennellyt OK Arinalla 20 vuotta ja 10 vuotta päällikkönä. Lisäksi hän toimii käyttötavarapuolen kehitysryhmän vetäjänä. Haapaniemi toivoo taloushallinnon ottavan häneen yhteyttä, jos tulee toiveita käyttötavarapäälliköiden toimintaan. (Haapaniemi 3.3.2011, haastattelu).

75 % käyttötavarapäälliköistä tietää toimipaikkansa yhteyshenkilön laskuntarkastustiimistä. Yksi (8 %) KT-päälliköistä myöntää, ettei tiedä yhteyshenkilöään. 80 % PT-päälliköistä on jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että laskuntarkastajien ohjeistukset ovat riittäviä. Yksi (20 %) on sitä mieltä, ettei ole.

Myyntintilitys-/täsmäytystiimistä tuli ilmi, että yksi (33 %) palvelupäälliköistä on jokseenkin eri mieltä, että ohjeistus päivittäisraportin mukana lähetettävistä liitteistä konttorille on riittävä ja selkeä.

Ostoreskontratiimin kysymyksiin tuli seuraavanlaisia tuloksia. Yksi (8 %) käyttötavarapäälliköistä on ollut jokseenkin eri mieltä, että IP Basawaren käyttö olisi helppoa ja selkeää. Käyttötavarapäälliköistä yksi (8 %) on täysin eri mieltä ja viisi (42 %) on jokseenkin eri mieltä, että olisi saanut riittävästi ohjeistusta IP Basware ThinClientin käyttöön. Yksi (20 %) päivittäistavarapäälliköistä kokee jokseenkin eri mielisyyttä. Haapaniemi kertoo, että ei ole koskaan saanut ohjeistusta kyseisen ohjelman käyttöön, vaan kertoo kollegoidensa auttaneen

näyttämällä, miten laskut kuitataan ja miten ne löydetään arkistosta. Näissä vastauksissa voi ilmetä juuri se, että ei ole saatu ohjeistuksia, mutta kuitenkin osataan käyttää ohjelmaa, ainakin omasta mielestään. Kuitenkin, jos ostoreskontrassa katsotaan, että päälliköillä tulee asioissa virheitä, voidaan ohjeistusta lisätä näiden yksiköiden päälliköille.

Kaksi (17 %) KT-päälliköistä ja yksi (20 %) PT-päälliköistä eivät tiedä Arinan verkkolaskuosoitetta. Myös KT-päälliköistä kaksi ja yksi PT-päälliköistä on jokseenkin sitä mieltä. ”Minut on ohjeistettu kertomaan tavaran toimittajalle, että otamme laskut vastaan verkkolaskuina”. Kaksi KT-päälliköistä kokee, että ei ole ohjeistettu. Haapaniemi (sama) kertoo, että sähköpostiin on tullut asiaa verkkolaskuosoitteesta ja hän on välittänyt sitä myös eteenpäin. Hän myös miettii, olisiko mahdollista saada taloushallinnolta tietoa toimittajista, jotka käyttävät verkkolaskua ja sen jälkeen he voisivat ilmoittaa niille, jotka eivät käytä.

KT-päälliköt ja PT-päälliköt ovat vastanneet myyntireskontraa koskeviin kysymyksiin, mutta Katja Haapaniemen mukaan KT-päälliköt eivät näitä palveluita käytä (3.3.2011, haastattelu), joten en analysoi vastauksia KT-puolen osalta. Lisäksi Petri Rissala (5.3.2011, haastattelu) kertoo käyttävänsä taloushallinnon palveluita vain laskuntarkastusasioissa, inventointiasioissa ja ostolaskuja tarkistaessaan, joten myös päivittäistavarapäälliköiden vastaukset jätän käsittelemättä myyntireskontran osalta.

Yksi (33 %) palvelupäälliköistä on jokseenkin sitä mieltä, ettei tiedä mitä myyntireskontratiimissä tehdään. ”Sintran laskutussopimusten ohjeet ja laskutuspohjat ovat selkeät” ja ”Tiedän missä poikkeustilanteissa voin myydä erikoislaskutukseen”. Molemmissa yksi palvelupäällikkö on jokseenkin eri mieltä asiasta. ”Ruokatilikäytäntö on toimipaikkani kannalta tarpeellinen”. Yhden palvelupäällikön mielestä ei ole tarpeellinen, yksi ei osaa sanoa.

Yksi (8 %) KT-päälliköistä ja yksi (33 %) palvelupäälliköistä on ollut jokseenkin sitä mieltä asiasta, ettei laskentatiimin/kirjanpidon ohjeistus inventointiasioissa ole ollut riittävää. Haapaniemi (sama) on kuullut, että inventointiasiat eivät ole aina mennyt ihan putkeen ja ehdottaa, että otettaisiin käyttöön inventointilomakkeiden palautusseuranata. Kun päällikkö on palauttanut tietyt lomakkeet, kävisi hän kuittaamassa ne Sintrassa ja taloushallinto voisi seurata, keneltä vielä puuttuu asiakirjoja ja informoida heitä.

”Puhelinvaihteen palvelu on ystävällistä”, ”Ohjeistus postikansioiden palauttamiseksi on selkeä” ja ”Henkilökuntani tietää matkustukseen liittyvät ohjeistukset (esim. matkasuunnitelma, taksikorttien tilaus/palautus)” yksi (33 %) palvelupäälliköistä ei osaa sanoa näihin mihinkään mielipidettään.

”Henkilökuntani tietää matkustukseen liittyvät ohjeistukset (esim. matkasuunnitelma, taksikorttien tilaus/palautus)” KT-päälliköistä kaksi oli sitä mieltä, ettei tiedä ja yksi oli jokseenkin sitä mieltä, ettei tiedä. Kaksi (67 %) palvelupäällikköä on jokseenkin sitä mieltä, ettei tiedä ja yksi (33 %) ei osannut sanoa. Haapaniemen (sama) mukaan joillekin päälliköille ovat epäselvää matkustuksen päiväraha-asiat, mutta samalla myös kertoo aikovansa käydä läpi asioita kehitysryhmän kokouksessa.

Haastattelun aikana Haapaniemi (sama) myös ehdottaa, että uusille päälliköille tulisi toteuttaa perehdytys, jossa voisi olla mukana PT-, KT- ja palvelupäällikkö sekä joku taloushallinnon puolelta. Taloushallinnon asiat tulisi käydä läpi, mitä asiat tarkoittavat, mitä kukin tekee ja kuka on yhteyshenkilö. Haapaniemi lisäksi toteaa, että: ”Meillähän on hirveän tarkkaa se, että miten henkilökunta perehdytetään, mutta päälliköillähän ei ole minkäänlaista perehdyttämistä (viittaa taloushallinnon asioihin) - - ei tulis sitten tavallaan semmosia väärinkäsityksiä, sitten sen takia, että tuolta yläkerrasta (taloushallinnosta) aatellaan, että miksi ei tehä jotain asioita, kun välttämättä se päällikkö ei etes tiä, että ne pitäs tehä, koska ei ole perehdytetty”.

4.1.5 ABC-liikenneasemat

ABC-liikennemyymälöiden päälliköistä seitsemän vastasi yhdestätoista. Haastateltavana oli Kari Paakkola ABC Vaalanportista. Paakkola on toiminut kaupanalalla 21 vuotta, päällikkönä 10 vuotta ja Arinalla 2 vuotta. ABC Vaalanportti käyttää kaikkia taloushallinnon palveluita, mutta Massi-ohjelmistoa heillä ei ole käytössä. Lisäksi ABC-liikenneasemat eivät käytä osaa myyntireskontran palveluista. Paakkola arvioi käyttävänsä taloushallinnon asioiden hoitoon noin tunnin päivässä.

Laskuntarkastuksen osalta kaikissa seuraavissa kohdissa 14 % (eli 1 henkilö, mutta ei välttämättä sama henkilö) on ollut jokseenkin eri mieltä: ”Tiedän toimipaikkani yhteyshenkilön”, ”Ohjeistus on ollut riittävää” ja ”Tiedän inventointimerkintöjen merkityksen inventoinnin tuloksen laskemisen kannalta”. Inventointiohjeista Paakkola kommentoi niiden sisältävän ”tyhjää asiaa” heidän liiketoimintansa näkökulmasta ja toivoikin ohjeistuksien tulevan toimialojen mukaan kohdistetusti.

Yksi vastaajista kokee olevansa jokseenkin sitä mieltä, ettei ole saanut riittävästi myynnintilitykseltä ohjeistusta Massi-ohjelman käytöstä. Yksi on jokseenkin sitä mieltä, ettei tiedä, mitä inventointiasiakirjoja tulee toimittaa laskentatiimiin/kirjanpitoon. Puhelinvaihte/postitukseen nousi pinnalle seuraava kohta: ”Henkilökuntani tietää matkustukseen liittyvät ohjeistukset (esim. matkasuunnitelma, taksikorttien tilaus/palautus)” Kaksi (29 %) oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Nämä seikat todennäköisesti kuvastavat sitä, että liikenneasemien päälliköistä neljä (57 %) on toiminut päällikkönä alle kaksi vuotta ja sen vuoksi kokee epävarmuutta asioihin.

Yksi oli sitä mieltä, ettei ole saanut riittävästi ohjeistusta IP Basware ThinClient käyttöön ostoreskontralta. Paakkola kertoo, että aikoinaan ei ole saanut opastusta IP Baswaren ThinClientin käyttöön vaan on opiskellut itse kokeilemalla. ”Tiedän mikä on verkkolaskutusosoitteemme tai mistä voin sen tarvittaessa tarkistaa”. Kolme vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta.

Paakkola (sama) toivoo, että yhteistyötä kehitettäisiin siten, että virheitä tehtäessä laitettaisiin muistutusta vain niille, jotka niitä tekevät. Paakkolan mukaan usein voi herätä ajatuksia ”hetkinen hei, miten mun pitää toimia nyt sitten, jos mä oon tehny näin. Vai olenko minä toiminut oikein ja viesti on mulle mitätön”. Lisäksi Paakkola toivoisi taloushallinnon kiinnostavan huomiota viestien sisältöön, ettei päälliköille tulisi mielikuvaa, että ”pittää tehdä just, nyt, heti kaikki näin” vaan viestien tulisi olla muistuttavia, ei käskiviä. Kiitoksetkin ovat tervetulleita viesteihin. Lisäksi Paakkola toivoo, että päälliköt voisi käydä myös konttorilla, jotta tiedettäisiin, miksi halutaan paperit tiettyyn päivään, tiettyyn järjestykseen ja mitä aiheuttaa, jos näin ei tapahdu.

Haastattelun aikana taloushallinnosta oltiin vierailemassa kentällä ja Paakkola toteaa, että järjeistämällä toimintoja yhdessä taloushallinnon kanssa saadaan kustannussäästöjä. Toivomuksessa vielä olisi, että jos rahat voitaisiin toimittaa samassa pussissa, saataisiin säästöjä vuositason tasolla parisataa euroa per yksikkö ja vuositason tasolla kaikki yksiköt mukaan lukien, säästöä tulisi valtavasti. Tällä hetkellä rahat toimitetaan Paakkolan mukaan useissa eri pusseissa.

4.1.6 Ravintolat, kahviot ja hotellit

Matkailu- ja ravitsemuspuolen (Mara) puolelta tuli vastauksia 8, neljä ravintoloista/kahvioista, jotka ovat hotellien yhteydessä ja neljä muista ravintoloista/kahvioista. Hotelleista vastauksia tuli

5. Mara-puolen kyselyyn vastanneiden tulokset ovat hieman kyseenalaisia, koska vastaajia on ollut niin vähän, joten tässä osiossa olen enemmän painottunut haastatteluun kuin tulosten analysointiin. Haastateltavana oli Miia Salo, Ravintola (hotellin yhteydessä oleva) Amarillo Oulun ravintolapäällikkö. Hän kertoo toimivansa asiakaspinnassa vain yhden päivän viikossa, pyrkimyksenä olisi kuitenkin kaksi. Muuten hän työskentelee mm. myyntien, työtehojen, markkinoinnin sekä menneen ja tulevan analysoinnin parissa. Salolla on esimieskokoemusta kymmenen vuoden ajalta ja Arinalla hän on työskennellyt 7 vuotta, joista Amarillon päällikkönä kolme vuotta. Mara-puolen päälliköt eivät käytä laskuntarkastustiimin palveluita ja osittain vain myyntireskontran palveluita.

Salotelee, että yleensä myynnintilitys/-täsmäytys ohjeistukset ovat epäselviä ja liikaa oletetaan, että päälliköt löytävät ne Sintrasta. Salo toivoo, että ohjeistukset lähetettäisiin suoraan sähköpostiin. Kuitenkin hän kiittelee, että reagoidaan, vastataan ja hoidetaan asiat nopeasti, kun laitetaan sähköpostia myynnintilitykseen. ”Olen saanut riittävästi ohjeistusta Massi-ohjelman käytöstä” Kaksi vastaaja muista kahviloista/ravintoloista (ei hotellin yhteydessä) oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. ”Ohjeistukset, mitkä on annettu meille, niin ne on ihan simppelet - - se on ihan simppele ohjelma”, kertoo Salo (sama).

Yksi muista kahviloista/ravintoloista (ei hotellin yhteydessä olevat) on jokseenkin sitä mieltä, ettei ohjeistus pohjakassan täsmäyttämistä ole riittävä ja selkeä. Salon mielestä ohjeet ovat selkeät, mutta ohjeistuksissa tulisi ottaa huomioon eri alat. Hän korostaa, että Mara-puoli on aivan erilainen kuin kaupanpuoli ja sen takia asia tulisi ottaa huomioon. Tällä hetkellä hän kokee, että ohjeet tulevat kaupanalan mukaan ja toisinaan heitäkin kutsutaan viesteissä myymäläpäälliköiksi. Lisäksi hän korostaa, että pohjakassan täsmäytys on erilaista heidän alallaan kuin esimerkiksi kaupassa. ”Mara/ravintola puolellaki on perjantai-lauantai-ilta, nii se on sulaton mahdottomuus, että sun pohjakassa stemmaa, niinko, tiedäkö, sentilleen” kertoo Salo ja sen takia hän hieman kritisoi jokapäiväistä pohjakassan ilmoittamista taloushallinnolle, koska he ravintolassa itse pitävät kirjaa siitä ja tietävät, mistä erot johtuvat ja samalla ehdottaa kerran kuussa ilmoittamista.

Yksi vastaajista muista kahviloista/ravintoloista ei tiedä, mikä on Arinan verkkolaskuosoite tai mistä sen voi tarvittaessa tarkistaa. Yksi kahviloista/ravintoloista, jotka ovat hotellien yhteydessä, ovat sitä mieltä, ettei heitä ole ohjeistettu kertomaan tavarantoimittajalle, että laskut otetaan vastaan verkkolaskuina. Lisäksi kaksi muista kahviloista/ravintoloista on täysin tai

jokseenkin samaa mieltä. Salo ilmoittaa, ettei tiedä, mikä on verkkolaskuosoite ja myöntää ilmoittavansa aina tavarantoimittajalle perinteisen laskutusosoitteen, koska ohjeistusta verkkolaskusta ei ole tullut. Salo toivoo, että verkkolaskuosoitteesta tulisi ohje sähköpostiin ja lisäksi ohjeistus, miten ohjeistaa toimittaja. Salo kertoo IP Basware ThinClientin olevan erittäin hyvä ja selkeä ohjelma. Mutta laskujen tulo väärään paikkaan toistuu usein myös se, että laskut lähetetään väärille henkilöille. Esimerkiksi ostoreskontran tulisi tarkistaa, mitkä laskut menevät keittiömestarille ja mitkä ravintolapääliköille. Näillä keinoin saataisiin laskut pysymään oikeassa kuukaudessa ja turhalta laskujen palauttamiselta vältyttäisiin.

Hotelleista neljä (80 %) ei jokseenkin tiedä, mitä myyntireskontratiimissä tehdään ja kaksi (40 %) mitä laskentatiimissä tehdään. Kaksi päällikköä hotelleista kokee, etteivät jokseenkin ole saaneet selvitystä kysymykseen kuukausituloksesta.

”Ohjeistus inventointiasioissa on ollut riittävää”. Yksi muista kahviloista/ravintoloista on täysin eri mieltä ja kaksi päällikköä hotellien yhteydessä olevista kahviloista/ravintoloista on jokseenkin eri mieltä. Yksi päällikkö muista kahviloista/ravintoloista ei tiedä, mitä inventointiasiakirjoja tulee toimittaa laskentatiimiin. Salo toivoisi inventointiohjeita selkeämmäksi. Huomioon tulisi ottaa Mara- ja kaupanpuoli erikseen. Myös ennakointi ilmoittelussa tulisi muistaa, että muistutus tulisi riittävän ajoissa ennen inventointia, eikä vaan paria päivää aikaisemmin. Lisäksi Salo muistuttaa, että uusia ohjeita annettaessa, olisi hyvä muistaa perustella, miksi näin tehdään ja mikä on kyseisenkin lomakkeen tarkoitus. ”- - montakytä vuotta on inventoitu ja ne on menny oikein ja nyt meille lähetetään lisää lappuja, miksi? - - pitää perustella, miksi tämä tehdään, mihinkä se vaikuttaa, koska muutenhan me ihan hölmönä täytetään jotain lappuja; kuka nää etes käsittelee ja mihinkä nää menee ja mihin nää vaikuttaa.” Lisäksi Salo kertoo, että olisi hyvä ensin testata jossain yhdessä paikassa uusien lomakkeiden käyttöä, koska jos niiden katsotaankin olevan aiheettomia, ei taloushallinnon uskottavuus kärsisi. ”kakskolme kuukautta kattoo toimiiko vai ei, levitetäänkö kentälle”. Joskus Salosta myös tuntuu, että kun esimerkiksi tuloksista kysytään, vastaus voi kestää pitkäänkin, koska viesti kiertää henkilöltä toiselle. Salosen mielestä tähän tulisi saada selkeytystä, mitä keneltäkin kysytään. Hän ehdottaa listausta kaikkien työnkuvista sekä mitä asioita he hoitavat sekä yleisimmät kysymykset mitä kysytään ja niihin vastaukset.

”Ohjeistus oheismateriaalien (esim. kirjekuoret, aakkostajat, tarrat) tilaamiseen ja toimittamiseen (toimitusaika) on tiedossani”. Yksi hotellien yhteydessä olevista kahviloista/ravintoloista ja yksi

muista kahviloista/ravintoloista on täysin eri mieltä asiasta. Hotellien päälliköistä kolme on täysin tai jokseenkin eri mieltä. Salo kertoo, että hotellien yhteydessä olevien ravintoloiden ja kahviloiden posti kulkee hotellien kautta, joten nämä paikat harvemmin tilaa mitään oheismateriaalia taloushallinnon postituksesta. Näin ollen, koska he eivät käytä palvelua, he tuskin tietävät toimitusaikojakaan. Yksi päällikkö hotellien yhteydessä olevista ravintoloista/kahvioista ja kaksi muista ravintoloista/kahvioista on jokseenkin eri mieltä, että ”Henkilökuntani tietää matkustukseen liittyvät ohjeistukset (esim. matkasuunnitelma, taksikorttien tilaus/palautus)”. Lisäksi hotellien päälliköistä kaksi on täysin tai jokseenkin eri mieltä. Salo toivoo, että siirryttäisiin matkalaskujen tekemisessä sähköiseen matkalaskuun, jolloin välttyttäisiin käsin tiliöinniltä. Hän ehdottaakin, että matkalaskun yhteyteen tulisi lomake, johon voisi tiliöidä tietokoneella tiedot, jonka jälkeen tulostettu paperi allekirjoitetaan ja siihen niitataan kuitit kiinni. Salon mielestä on vanhanaikaista kun ”ihan naurettavan pienille taksikuiteille kirjoitellaan ja sitte tiliöidään”.

4.1.6 Avointen vastausten tuloksia

Seuraavista asioista haluttiin lisäohjeistusta kyselyn avoimien vastausten perusteella: toistuvat kassaerot; massi- ja raporttipakettien sisältö; ennakkolaskuihin, laskutukseen, jälkilaskutukseen; ip-laskujen tarkastukseen; ThinClient; matkustusohjeisiin päiväraha-asiat selkeämmin.

Avointa palautetta tuli runsaasti ja useassa vastauksessa tuli ilmi, että halutaan tietää tarkasti henkilöt, joiden kanssa asioidaan. Toivottiin, nimiä, puhelinnumeroita, vastuualueita ja kuvia yhdelle paperille, että olisi selvempää, kuka hoitaa mitäkin sekä asiointi olisi enemmän henkilökohtaisempaa. Lisäksi toivottiin, että taloushallinnosta tulnaisiin käymään itse kentällä katsomassa päälliköiden toimintaa. Vastauksissa tuli ilmi, että ohjeet haluttaisiin selkeämmäksi ja ”kansantajuisimmiksi”.

Muutamissa vastauksissa kritisoitiin ”tylyistä ja tulikiven katkuisista” sähköposteista. Kuitenkin useissa vastauksissa kiiteltiin taloushallintoa sekä sitä että yhteistyö on parantunut viime vuosien aikana. Nimellisiä kiitoksia saivat Sirkka Liedes, Leena Kallovaara sekä Anu Junnikkala-Alho ja koko taloushallinnon tiimi.

4.2 Yhteenveto taloushallinnolle

Koska tärkein yhteistyön väline kuitenkin on sähköposti, jota myös suurin osa kaikista päälliköistä toivoi, tulisi siihen panostaa. Mahdollinen jokaisen tiimin profilointi ja yhteiset toimintatavat tulisi olla selkeitä kaikille tiimin jäsenille. Myös viestin sisältö, mm. ohjeistukset tulisi olla mietitty harkiten, liiketoiminnan kannalta ajatellen. Ohjeistuksia tehtäessä tulisi myös miettiä, miten ohjeet eri toimialoilla ymmärretään ja ovatko ne aiheellisia kaikille. Tämän vuoksi ohjeistuksien kohdentaminen on välttämätöntä.

Selkeästi myös tuli esille, että kentän mielipidettä tulisi kuunnella muutoksia tehtäessä. Ensin luodaan suunnitelma, jonka jälkeen kysytään kentän mielipidettä. Sen jälkeen olisi syytä testata käytäntöä muutamissa eri toimipaikoissa, jonka jälkeen, jos muutostoiminta katsotaan aiheelliseksi, voidaan toteuttaa se kaikissa yksiköissä.

Tuli ilmi, että aloittaville päälliköille ei ole järjestetty perehdytystä taloushallinnon asioiden osalta (Haapaniemi 3.3.2011, haastattelu). Tämä asia olisi ehdottoman tärkeää parantaa. Tähän asiaan vielä palaan ratkaisuehdotuksissa. Seuraavaksi jokaisesta tiimistä yhteenveto tutkimuksen osalta.

Laskuntarkastuksen ohjeet koettiin helpoiksi ja selkeiksi. Mitään yllättävää ei ilmennyt. Joissakin kohdissa oli poikkeavuutta, mutta haastattelujen perusteella nämä voivat johtua uusien päälliköiden tietämättömyydestä tai päälliköiden vaihtuvuudesta.

Suurin ero koettiin myynnintilityksen/-täsmäytyksen kysymyksissä. Osa kaikista vastaajista koki, ettei ole tarpeeksi saanut ohjeistusta Massi-ohjelman käytöstä. Muutamat vastaajat kokivat, etteivät myynnintäsmäytyksen ohjeet ole riittävät ja selkeät. Haastattelujen perusteella kuitenkin näissä ei koettu ongelmaa. Myynnintilityksen osalta haastatteluissa koettiin, että ohjeistukset tulisi olla toimipaikkojen mukaisia. Lisäksi myös selkeyttä ja yhtenäisiä menetelmiä toivottiin oheispalvelujen ohjeistuksiin.

Ostoreskontran osalta suurimmiksi ongelmakohdiksi kyselyssä ilmeni kohdat "Olen saanut riittävän ohjeistuksen IP Basware ThinClient käyttöön". Kaikista vastaajista kaksi oli täysin eri mieltä, 18 % jokseenkin eri mieltä. Haastatteluissa, kuitenkin koettiin, että itse ohjelman käyttö on helppoa, mutta suurin osa myönsi itse opetelleensa ohjelman käytön. Poikkeamia löytyi myös siitä, ettei useat tiedä Arinan verkkolaskuosoitetta ja muutamat olivat sitä mieltä, ettei olisi

ohjeistettu kertomaan tavarantoimittajille, että laskut otetaan vastaan verkkolaskuina. Haastattelujen perusteella verkkolaskutusohjeiden kertaus ainakin liikenneasemien ja Mara-puolen päälliköille olisi suotavaa. Lisäksi Mara-puolen haastattelussa tuli ilmi, että ostoreskontran tulisi vielä kerrata, mitä laskuja kenellekin päälliköille lähetetään.

Myyntireskontran osalta kyselyssä tai haastatteluissa ei ilmennyt suuria kehittämiskohteita. Ainoastaan Sale-puolelta tuli toivomus, että perintäasioihin ja erääntyneisiin saldoihin saisi vielä lisää ohjeistusta, koska ne useimmiten tuottavat päänsäryä sekä yhteistyötä tietohallinnon ja taloushallinnon välillä tulisi parantaa toimipaikkojen taustakoneiden nollausasioissa.

Laskentatiimin/kirjanpidon osalta haastatteluissa todettiin, että ohjeet inventointiasioissa ovat selkeät ja hyvät. Kuitenkin Mara-puolelta toivottiin hyvissä ajoin ilmoittelua, kun inventointi lähestyy. Lisäksi Sale puolelta haluttiin selkeämmät ohjeet oheispalveluiden inventointiin.

Puhelinvaihteen/postituksen osalta eroavaisuutta kyselyssä ilmeni oheismateriaalien ohjeistuksissa ja matkustukseen liittyvissä ohjeistuksissa. Haastatteluissa ilmeni, etteivät useatkaan tiedä toimitusaikojen oheismateriaalien tilaamiseen, mutta ovat kuitenkin olleet tyytyväisiä ja materiaalit ovat tulleet nopeasti. Matkustusasioiden poikkeavuudet haastateltavilta epäilivät johtuvan siitä, että usein päiväraha-asioissa on päälliköillä ja henkilökunnalla epäselvyyttä. Lisäksi joillain toimialoilla matkustusta on vähän.

4.3 Yhteistyön kehittyminen ennen tulosten valmistumista

Heti sähköisen kyselyn vastausten perusteella Arinassa alettiin heti toteuttaa muutoksia, mm. taloushallinnon vierailuja kentälle. Haastattelujen aikaan myynnintilityksestä vierailtiin ABC Muhoksella ja ABC Tupoksella. Myös S-Market Kiimingissä oli vierailtu myynnintilityksen osalta. Lisäksi alettiin toteuttaa listaa, jossa näkyvät kaikkien toimialueet, nimet ja numerot.

5 RATKAISUEHDOTUKSET

Suurin yhteydenpito kanava tiimien ja päälliköiden välillä on sähköposti (71 % toivoi kaikista vastaajista) ja Sintra (19 % toivoi kaikista vastaajista), joten viestintään tulisi kiinnittää suuri huomio. Tiimien olisi hyvä miettiä, jopa tiimin profilointia eli miettiä, millä tavalla viestitään ulospäin ja minkälainen kuva tiimistä halutaan luoda. Viestinnässä tärkeintä on suunnitelmallisuus. ”Se tarkoittaa, että yhteisössä tiedetään tavanomaiset viestintätilanteet, ja tiedetään miten niissä toimitaan.” (Ikävalko 1999, 20). Tiimit voisivat myös tehdä aloittavalle päällikölle esittelyn toiminnastaan yksinkertaisesti, usein kysytyt kysymykset ja vastaukset sekä yhteyshenkilöt. Kuitenkin maksimissaan, jokaisesta tiimistä 1-3 A4:ää, jotta sisältö olisi helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Lisäksi uudelle päällikölle voitaisiin nimetä ”kummipäällikkö”, joka tarvittaessa opastaa sekä jolla on vankka kokemus ja osaaminen päällikkönä toimimisesta.

Kun ohjeet muuttuvat tai tehdään ne uudestaan, kentän mielipidettä olisi hyvä kuunnella. Tässäkin suunnitelman luominen olisi hyvä eteenpäin viejä ja tiedettäisiin, miten toimitaan muutostilanteessa ja ovatko ratkaisut oikeita myös liiketoiminnan kannalta. Esimerkiksi päätettäisiin, kenelle päälliköille annetaan luettavaksi toimialan muutokset. Ohjeiden tekstin tulisi olla yksinkertaista ja tulisi välttää ristiriitaisuuksia. Tulisi myös miettiä päällikön valintaa, kuka on sopivin lukemaan tulevat ohjeistukset, koska usein pitkään olleet päälliköt voivat ymmärtää muutokset hyvinkin helposti, mutta uusilla päälliköillä voi olla vielä hankalampaa pitkän kokemuksen puuttuessa. Ohjeiden testaus käytännössä olisi suotavaa. Jos testauksen tulokset katsotaan hyviksi, voidaan toiminta siirtää joka toimipaikkaan. Suurimman kritiikin saivat myyntityöohjeiden ohjeet mm. oheispalveluiden osalta. Juuri näistä ohjeista voisi aloittaa yhteistoiminnan kentän kanssa. Lisäksi suosittelen uudelleen informointia sähköisestä laskutuksesta liikenneasemille ja Mara-puolelle. Ohjeistuksissa voitaisiin myös huomioida Salon (1.3.2011, haastattelu) ehdotusta, että ohjeisiin myös liitettäisiin yksinkertaiset ohjeet, miten päällikkö tarvittaessa ohjeistaa tavarantoimittajan.

Kun taloushallinnolta lähetetään sähköposteja kentälle, tulisi huomioida sähköpostien otsikointi, jotta se olisi riittävän kuvaava ja kohdennettu. Esimerkiksi, jos laskuntarkastuksessa olisi muuttunut ohjeet, voitaisiin käyttää otsikointia: *Muutostiedote: Laskuntarkastus: inventointiohjeet liittyen ABC, S-Market, Sale*. Tässä otsikoinnissa on myös huomioitu kohderyhmä. Kohderyhmä otsikoinnissa kertoo päälliköille, koskeeko asia häntä, jos ei, voi hän suoraan ohittaa viestin.

Lisäksi muutosviesteissä olisi hyvä selventää, miksi näin tehdään ja mihin se vaikuttaa, jotta muutoksien hyväksyminen olisi helpompaa. Lisäksi ohjeet kannattaisi jatkossa tehdä toimipaikkakohtaisesti, koska liiketoiminta on niin monimuotoista ja erilaista.

Taloushallinnon ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä tulisi myös jatkossa seurata. Mahdollinen uusi sähköinen kyselylomake olisi paikallaan, esimerkiksi vuoden päästä, jolloin saataisiin selville, onko parannusta yhteistyössä tapahtunut ja mitä uusia kehittämistekijöitä tarvittaisiin. Tämä loisi myös taloushallinnosta kuvaa, että ollaan valmiita kuuntelemaan liiketoimintaa ja kehittymään. ”Kehittämisen suuntaamisessa oleellista on asiakaskeskeisyys, osallistuva hallinnointi, tuottava ja laadukas toiminta - - Parhaat yritykset ovat päässeet hyviin tuloksiin vain, kun koko henkilöstö, yksilöinä, ryhmissä ja yksiköissä ovat mieltäneet toiminnan tavoitteet ja tarkoituksen sekä oman roolinsa siinä” (Helakorpi 2001, 26).

Yllä on annettu taloushallinnolle vinkkejä yhteistyön kehittämiseen. Kuitenkin on tärkeää, että tiimit yhdessä miettivät näitä ehdotuksia ja tekevän sen myötä omat ratkaisunsa asioiden suhteen, koska nämä ohjeistukset ovat suuntaa antavia, eivätkä jokaisen tiimin osalta välttämättä toimi. Tärkeintä on, että koko taloushallinto ottaa positiivisen asenteen yhteistyön kehittämiseen, jolloin myös ratkaisuehdotukset tulevat sisäistettyä paremmin ja yhteistyön kehittyminen ei hidastu.

6 POHDINTA

Työskenneltyäni kesän 2010 Arinan taloushallinnossa nousi esille taloushallinnon ja liiketoiminnan yhteistyö työnkuvassani. Tämä inspiroi minua kysymään talouspäälliköltä, voisinko tästä aiheesta tehdä opinnäytetyön. Ehdotin lisäksi paria muuta aihetta, mutta tämä aihe katsottiin parhaimmaksi, varsinkin sen vuoksi, koska tätä ei ollut aikaisemmin tutkittu. Aiheeksi siis tuli OK Arinan taloushallinnon ja liiketoiminnan välisen yhteistyön kehittäminen, jossa tulisi perehtyä yhteistyön ongelmiin sekä mahdollisiin ratkaisuehdotuksiin yhteistyön parantamiseksi.

Opinnäytetyö lähti syksyllä 2010 nopeasti vauhtiin yhteispalaverin jälkeen. Pari viikon päästä aloin tehdä taloushallinnon tiimien vetäjien haastatteluja, joissa kartoitettiin mahdollisia ongelmakohtia sekä kysymyksiä tulevaan sähköiseen kyselylomakkeeseen. Samalla myös itse sain uutta tietoa tiimien tehtävistä. Kun kysymykset oli saatu hiottua oikeaan muotoonsa (kysymykset kävivät johtoryhmässä ja ryhmäpäälliköillä tarkistettavana), lähetettiin kysely päälliköille marras-joulukuun vaihteessa. Useamman muistuttelun seurauksena kahden viikon aikana vastasi 90 päällikköä kyselyyn. Joulukuun puolessa välissä sain kyselyn tulokset. Joulukuun vuoksi tuloksiin pääsin perehtymään kuitenkin vasta tammikuun puolella. Helmikuun palaverin jälkeen sain suodatettua vastaukset toimipaikoittain, jolloin tulosten analysointi helpottui ja opinnäytetyö pääsi kunnolla vauhtiin.

Helmikuun puolen välin aikoihin, aloin perehtyä materiaaleihin, lukea aineistoja ja muiden opinnäytetöitä. Tässä asiassa menin ohjeistuksien vastaisesti, koska suotavaahan olisi tehdä ensin teoria ennen toteutusta. Tässä tilanteessa se oli mahdotonta, koska toteutus alkoi niin kiivaalla tahdilla. Kuitenkin näen asian hyvänä ja ratkaisuehdotuksiin oli helpompi tuoda näkemyksiä näin päin toimiessani. Haastattelut tein helmi-maaliskuun vaihteessa. Ryhmäpäälliköt olivat valinneet haastateltavat, mutta itse sovin heidän kanssaan haastatteluajan ja -paikan. Haastattelupaikkoina toimivat Arinan tilat, joissa kuitenkin saatiin olla rauhassa häiriötekijöiltä. Itse haastattelut kestivät noin kymmenestä minuutista yli kolmeenkymmeneen minuuttiin. Haastattelujen litterointi oli aikaa vievää, mutta tein sen aina jokaisen haastattelun perään, jotta asiat eivät jäisi roikkumaan. Haastattelut menivät hyvin ja haastateltavat olivat luonnollisesti tilanteessa. Kuitenkin jäin vielä pohtimaan, miten tuloksiin olisi vaikuttanut, jos olisin itse saanut päättää haastateltavat.

Opinnäytetyötä tehdessäni tunteet vaihtelivat ääripäästä toiseen, välillä turhautti, jopa lamaannutti. Kuitenkin helmikuun jälkeen työ tuntui omalta, kun sitä sai kirjallisesti eteenpäin ja haastattelut pois alta. Mielestäni sain hyvin koottua kyselyn ja haastattelun tulokset yhteen. Myös ratkaisuehdotuksia tuli omalla painollaan.

Aikataulutus oli selkeää jo heti alussa. Ensin tein aikataulun pääpiirteittäin, jonka jälkeen ajan lähentyessä tein yksityiskohtaisemmat suunnitelmat. Ainoa, missä aikataulutus hieman heitti, oli kyselyn tuloksien analysointi, jonka ajattelin tehdä jo joulukuussa, mutta sain tehtyä sen vasta helmikuussa, kun olin saanut tulokset suodatettuna. Kuitenkin sain ajan kirittyä ja opinnäytetyön valmistumiseen se ei liioin vaikuttanut.

Maaliskuussa aloitettuani kirjoittamisen päätin jo heti alussa, että työstän opinnäytetyötä vain ”virka-aikaan”, iltaisin ja viikonloppuisin keskityin ihan muuhun. Tämän koin hyväksi ratkaisuksi, jonka avulla vältyin liialta stressaantumiselta. Opinnäytetyö oli erittäin toiminnallinen, koska siihen liittyi sekä kysely että haastattelu, joten teoriaosuuteen panostaminen jäi hieman vähemmälle. Tämän vuoksi myös lähteiden määrä jäi osittain suppeaksi.

Toimeksiantajani Osuuskauppa Arina - taloushallinto, oli koko opinnäytetyöni ajan tiiviisti yhteistyössä. Aikaa annettiin, niin taloushallinnosta kuin liiketoiminnaltakin. Tästä tuli tunne, että opinnäytetyö on tärkeä ja siihen halutaan panostaa.

LÄHTEET

Elektroniset aineistot

Arina esittäytyy. 2010. Hakupäivä 28.12.2010

http://www.s-kanava.fi/arina/esittaytyy_artikkeli?fid=s_ska_basicarticle2_10321.xml.

Elämäni Yritys. 2004. Hakupäivä 28.12.2010

<http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osuuskunta/>.

Hyvän käytännön prosessi. 2009. Hakupäivä 16.3.2011

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/prosessi/>.

Osuuskauppa Arinan säännöt. 2009:4. Hakupäivä 18.3.2011

http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/arina/liitetiedostot/2009/0823_Arinan_saannot.pdf.

Karjalainen, A. 2007. Koulutusorganisaation prosessit. Hakupäivä 16.3.2011 <http://www.kever-osaaja.fi/index.php/kever/article/viewArticle/1016/865>.

Kaupat ja palvelut. 2010. Hakupäivä 3.3.2010

<http://www.s-kanava.fi/arina/toimipaikkahaku/>.

ProCountor International Oy/ Suomen Yrittäjät. 2008. Hakupäivä 17.3.2011.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>.

S-kanava. Hakupäivä 18.3.2011

http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true.

Sisäisen asiakkuuden merkitys. 2008. Hakupäivä 28.12.2010

Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/254>.

Haastattelut

Arvola, K. Myymäläpäällikkö ja Kenttäneuvoja, Osuuskauppa Arina, Sale Kuivasjärvi. 2011. Sale Kuivasjärven kahvihuone 28.2.2011. Tekijän hallussa.

Haapaniemi, K. Käyttötavarapäällikkö (pukeutuminen ja sport), Osuuskauppa Arina, Prisma Limingantulli. 2011. Limingantullin päälliköiden huone 3.3.2011. Tekijän hallussa.

Paakkola, K. Liikennemyyymäläpäällikkö, Osuuskauppa Arina, ABC Vaalanportti. 2011. ABC Muhoksen päällikön huone 25.2.2011. Tekijän hallussa.

Salo, M. Ravintolapäällikkö, Osuuskauppa Arina, Amarillo Oulu. 2011. Ravintola Amarillon asiakastilat 1.3.2011. Tekijän hallussa.

Rissala, P. Päivittäistavarapäällikkö, Osuuskauppa Arina, Prisma Limingantulli. 2011. Limingantullin päälliköiden huone 4.3.2011. Tekijän hallussa.

Uimaniemi, S. Myymäläpäällikkö, Osuuskauppa Arina, S-market Kiiminki. 2011. Taloushallinnon sivukonttorin neuvottelutila 2.3.2011. Tekijän hallussa.

Painetut aineistot

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Helakorpi, H. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammi.

Ikävalko, Elisa. 1999. Käytännön tiedottaminen – yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 1.-7.painos. Juva: WSOY.

Sähköpostiviestit

Pöllänen, H. Opinnäytetyöntekijä, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Kysely: Liiketoiminnan ja taloushallinnon yhteistyön kehittäminen. Sähköpostiviesti anu.junnikkala-alho@sok.fi 18.11.2010.

LIITTEET

LIITE 1. Sähköisen kyselylomakkeen kysymykset

LIITE 2. Haastattelupohja

Kysely OK Arinan päälliköille koskien yhteistyötä taloushallinnon kanssa**Oletteko?**

- ☐ Nainen
☐ Mies

Ikänne?

- ☐ 18 - 24 vuotta
☐ 25 - 34 vuotta
☐ 35 - 44 vuotta
☐ 45 - 54 vuotta
☐ 55 - 64 vuotta

Kuinka kauan olet toiminut päällikkönä Ok Arinalla?

- ☐ Alle 2 vuotta
☐ 2 - 4 vuotta
☐ 5 - 10 vuotta
☐ 10 - 14 vuotta
☐ 15 - 19 vuotta
☐ Yli 20 vuotta

Millä liiketoiminnan osa-alueella toimit päällikkönä?

- ☐ Sale
☐ S-market
☐ Prisma/Terra
☐ Käyttötavara
☐ Päivittäistavara
☐ Palvelupäällikkö/kassavastaava
☐ Abc
☐ Ravintola/kahvio
☐ Hotellin yhteydessä toimiva ravintola
☐ Muut ravintolat/kahvilat
☐ Hotelli

**Kysymykset koskien laskuntarkastustiimiä.
Valitse vaihtoehtoista sopivin.****Vastausvaihtoehdot:**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelu on tärkeä liiketoiminnallemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö tiimin kanssa on sujuvaa ja asiantuntevaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän toimipaikkani yhteyshenkilön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintamallia muutettiin vuoden					

2009 lopussa. Koen muutoksen olleen hyvä liiketoimintani kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistus on ollut riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökuntani tietää ohjeistukset, mitkä lähetyslistat tulee toimittaa tiimille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistus inventointimerkinnöistä lähetyslistoihin on selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän inventointimerkintöjen merkityksen inventoinnin tuloksen laskemisen kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän aakkostamisen merkityksen laskuntarkastajien näkökulmasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kysymykset koskien myynnintilitystä/-täsmäytystä.
Valitse vaihtoehdoista sopivin.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelu on tärkeä liiketoiminnallemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö tiimin kanssa on sujuvaa ja asiantuntevaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän toimipaikkani yhteyshenkilön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintamallia muutettiin vuoden 2010 alussa. Koen muutoksen olleen hyvä liiketoiminnan kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistus päivittäisraportin mukana lähetettävistä liitteistä konttorille on riittävä ja selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen saanut					

riittävästi ohjeistusta Massi-ohjelman käytöstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistus pohjakassan täsmäyttämistä on riittävä ja selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kysymykset koskien osto- ja kululaskujen käsittelyä (IP Baswaren osto- ja kululaskujen käsittely).
Valitse vaihtoehdoista sopivin.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelu on tärkeä liiketoiminnallemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö tiimin kanssa on sujuvaa ja asiantuntevaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että Basware IP:n käyttö on helppoa ja selkeää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen saanut riittävän ohjeistuksen IP Basware ThinClient käyttöön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, mikä verkkolaskutusosoitteemme on tai mistä voin sen tarvittaessa tarkistaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minut on ohjeistettu kertomaan tavaran toimittajalle, että otamme laskut vastaan verkkolaskuina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kysymykset koskien myyntireskontraa (laskutus, luotonvalvonta, perintä).
Valitse vaihtoehdoista sopivin.

Vastausvaihtoehdot:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelu on tärkeä liiketoiminnallemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö tiimin kanssa on sujuvaa ja asiantuntevaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mitä kyseisessä tiimissä tehdään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Sintran laskutussopimusten ohjeet ja laskutuspohjat ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän missä poikkeustilanteissa voin myydä erikoislaskutukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruokatilikäytäntö on toimipaikkani kannalta tarpeellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kysymykset koskien laskentatiimiä/kirjanpitoa.
Valitse vaihtoehtoista sopivin.

Vastausvaihtoehdot:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelu on tärkeä liiketoiminnallemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mitä kyseisessä tilimissä tehdään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistus inventointiasioissa on ollut riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mitä inventointiasiakirjoja tulee toimittaa kyseiseen tiimiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mikäli toimipaikkani/osastoni kuukausituloksesta on ollut kysyttävää, olen saanut selvityksen kysymykseeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kysymykset koskien Arinan puhelinvaihdetta / postitusta. Valitse vaihtoehtoista sopivin.

Vastausvaihtoehdot:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelu on tärkeä liiketoiminnallemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puhelinvaihteen palvelu on ystävällistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että sisäisen postin kulku on toimivaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistus postikansioiden palauttamiseksi on selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistus ohjeismateriaalien (esim. kirjekuoret, aakkostajat, tarrat) tilaamiseen ja toimittamiseen (toimitusaika) on tiedossani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökuntani tietää matkustukseen liittyvät ohjeistukset (esim. matkasuunnitelma, taksikorttien tilaus/palautus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä kautta haluaisit taloushallinnon ohjeistukset itsellesi ja henkilökunnallesi?

- ☐ Sähköposti
☐ Sintra
☐ Ohjeet toimipaikan ilmoitustaululle
☐ Jokin muu, mikä _____

Mistä asioista toivot lisätietoa, ohjeistusta tai mahdollista koulutusta?

Avointa palautetta.

1. Päällikön esittely

Ikä, toimintavuodet päällikkönä Arinalla, toimipaikka

Työnkuva sekä lisäksi

- mitä taloushallinnon palveluita käytätte
- kuinka paljon aikaa kuluu taloushallinnon asioiden hoitoon päivittäin/viikottain

2. Mitä mieltä olette taloushallinnon ohjeistuksista

Laskuntarkastus:	ohjeistus inventointimerkinnöistä
Myyntintilitys/täsmäytys:	ohjeistus päivittäisraporttien mukana lähetetyistä liitteistä, Massi-ohjelman käytöstä, pohjakassan täsmäytyksestä
Ostoreskontra: verkkolaskuosoitteesta	ohjeistus IP Baswaren käytöstä,
Myyntireskontra:	erikoislaskutus, laskutussopimusten ohjeet, laskutuspohjat, ruokatilikäytäntö
Laskentatiimi/kirjanpito:	ohjeistus inventointiasioissa
Postitus/keskus:	ohjeistus postikansioiden palauttamisesta, matkustusasioista, oheismateriaalien toimitusajat

Mahdollisia muita kysymyksiä, jotka liittyvät syksyllä tehdyn kyselyn tuloksiin.

3. Yhteistyön kehittäminen yleisesti

Kuinka yhteistyötä tulisi kehittää? Mitä asioita? Millä keinoin?

Mitä asioita toivoisitte taloushallinnon ottavan huomioon teidän näkökulmasta?

Kuinka paljon haluaisitte tietää taloushallinnon työnkuvasta?

Kolme ohjeistusta, jotka haluaisitte selkeämmin?

Taloushallinnon vierailua kentälle toivottiin, mitä asioita haluaisitte tuoda esille? Miten vierailu tulisi toteuttaa?

Muut asiat, joita päällikkö haluaa tuoda ilmi.

Huom! Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan (kirjoitetaan auki), jotta tuloksia voidaan vertailla paremmin. Halutessanne, en käytä nimiä opinnäytetyössäni.